

Schwabe, Gerald; Haubenreich, Jutta; Kovács, Steve; Schulz, Iren **Bildungsmarketing. Webinar Recap - Reflexion und Dokumentation der Webinar-Reihe**

2019, 48 S. - (Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen)



Quellenangabe/ Reference:

Schwabe, Gerald; Haubenreich, Jutta; Kovács, Steve; Schulz, Iren: Bildungsmarketing. Webinar Recap - Reflexion und Dokumentation der Webinar-Reihe. 2019, 48 S. - (Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen) - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-193794 - DOI: 10.25656/01:19379

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-193794>

<https://doi.org/10.25656/01:19379>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft



Webinar Recap

Reflexion und Dokumentation der Webinar-Reihe

Bildungsmarketing

Gerald Schwabe, Jutta Haubenreich, Steve Kovács, Iren Schulz

**Wissenschaftliche Begleitung
des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“**

Januar 2019

Hinweis:

Diese Publikation wurde im Rahmen der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) beauftragten wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ erstellt. Das BMBF hat die Ergebnisse nicht beeinflusst. Die in dieser Publikation dargelegten Ergebnisse und Interpretationen liegen in der alleinigen Verantwortung der Autor*innen.

Alle angegebenen Online-Quellen wurden zuletzt am 19.12.2018 geprüft.

IMPRESSUM

Autor*innen: Gerald Schwabe, Jutta Haubenreich, Steve Kovács, Iren Schulz

Herausgegeben durch: wissenschaftliche Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, vertreten durch die Projektleitungen: Prof. Dr. Eva Cendon, Prof. Dr. Uwe Elsholz (FernUniversität in Hagen); Dr. Annika Maschwitz, Prof. Dr. Karsten Speck (Universität Oldenburg); Prof. Dr. Uwe Wilkesmann (Technische Universität Dortmund); Dr. Sigrun Nickel (CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung)

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck, auch auszugsweise, zur Veröffentlichung durch Dritte nur mit ausdrücklicher Zustimmung der Herausgebenden

Datum: Januar 2019

INHALT

Vorbemerkung	2
1 Didaktische Überlegungen zur Webinar-Reihe	3
Gerald Schwabe	
1.1 Vorüberlegungen	3
1.2 Inhaltliche und organisatorische Planung	5
1.3 Methodische Planung	7
2 Bildungsmarketing – eine theoretische Einführung	10
Auszug aus Hans und Bernecker (2017)	
2.1 Grundbegriffe des Bildungsmarketings	10
2.2 Festlegung des Marketingmix	12
3 Inhalte und Durchführung der Webinare	18
3.1 Zwischen Marken und Ressourcen – Kooperatives Marketing in einer Bildungsallianz	18
Jutta Haubenreich	
3.2 Aufbau von Kooperationen mit Unternehmen in der wissenschaftlichen Weiterbildung	23
Steve Kovács	
3.3 Zielgruppenorientiertes Marketing – Erfahrungen und Praxisbeispiele	34
Iren Schulz	
4 Reflexion der Webinar-Reihe	41
Gerald Schwabe	
4.1 Rückmeldungen der Teilnehmenden im Rahmen der Abschlusspräsenz	41
4.2 Eindrücke aus Sicht der Koordination	42
5 Offene Fragen und Ausblick	44
Gerald Schwabe	
6 Literaturverzeichnis	45
7 Dozent*innen- und Autor*innenprofile	48

Vorbemerkung

Webinar Recaps fassen die methodische und didaktische Planung sowie die Inhalte und Diskussionen eines Webinars oder einer Webinar-Reihe (Online-Seminare und -Workshops) wissenschaftlich fundiert und in ihren wesentlichen Punkten zusammen. Sie sollen den Webinar-Teilnehmenden das inhaltliche Nachbereiten erleichtern und somit ein nachhaltiges Lernen ermöglichen. Gleichzeitig sollen die Teilnehmenden wie auch andere Akteur*innen die Webinar Recaps für ihre Arbeit an der Hochschule nutzen können und so profitieren – beispielsweise beim Planen und Durchführen eigener Webinare.

Seit einigen Jahren bietet die wissenschaftliche Begleitung (WB) des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) für und mit Akteur*innen aus den Projekten des Wettbewerbs Webinare an, die verschiedene Themen des lebenslangen Lernens und der wissenschaftlichen Weiterbildung aufgreifen. Die thematischen Schwerpunkte reichen dabei von konkreten Fragen, wie etwa „Was muss ich bei einem Kooperationsvertrag beachten?“, bis hin zu übergreifenden Themen, wie z. B. Gender, Öffentlichkeitsarbeit oder Zielgruppen des Wettbewerbs. Die Webinare sind immer gut nachgefragt und erhalten in Evaluationen gute Kritiken – die Inhalte der Webinare bleiben aber nur für einen sehr kleinen Personenkreis zugänglich. Nach der Durchführung der Webinare sind die Inhalte, welche in Form von digitalen Aufzeichnungen in einem geschützten Arbeitsbereich (Workspace) zur Verfügung gestellt werden, kaum für andere nutzbar bzw. werden zu späteren Zeitpunkten kaum erneut betrachtet. Dank der Webinar Recaps können aufbereitete Inhalte und Erkenntnisse aus Webinaren nun auch für alle Projekte des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, die nicht am Webinar teilgenommen haben, sowie für die interessierte Öffentlichkeit zugänglich und nutzbar gemacht werden.

Die diesem Webinar Recap zugrunde liegende Webinar-Reihe „Bildungsmarketing“ fand vom 20.03.2018 bis 20.06.2018 in Kooperation mit dem Netzwerk Offene Hochschulen (NOH) statt. Im Folgenden werden einzelne Phasen der Planung und Umsetzung dargestellt, im Zentrum stehen jedoch vor allem die Berichte der Expert*innen der Webinar-Reihe selbst, die in Kapitel 3 beispielhaft die Webinare sowie darüber hinausgehende Inhalte beschreiben. Als theoretischer Einstieg dient ein Auszug aus einem Studienmaterial vom Center für lebenslanges Lernen (C3L), das die Inhalte des ersten Webinars der Reihe widerspiegelt. Das Recap endet mit einer Reflexion der Webinar-Reihe sowie Hinweisen für die Durchführung weiterer Webinar-Reihen.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Ihre wissenschaftliche Begleitung

1 Didaktische Überlegungen zur Webinar-Reihe

Gerald Schwabe

Im Anschluss an die Webinar-Reihe zum Thema „Anrechnung und Anerkennung“, die in der ersten Hälfte des Jahres 2017 als Kooperation des Netzwerks Offene Hochschulen (NOH) und der wissenschaftlichen Begleitung (WB) des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ erfolgreich durchgeführt und in 2018 als **Webinar Recap „Anrechnung und Anerkennung“** (Stöter et al., 2018) veröffentlicht wurde, begann die Planung einer weiteren Webinar-Reihe zum Thema „Bildungsmarketing“ für das erste Halbjahr 2018. Im Rahmen erster Arbeitstreffen seitens des NOH und der WB Ende 2017 wurden zunächst Ideen für interessante und greifbare Themen gesammelt, die nach Förderende der 1. Wettbewerbsrunde für die Projekte der 2. Wettbewerbsrunde bei deren Fortschritt und Aktivitäten relevant sein könnten. Zudem wurden die in der ersten Webinar-Reihe zum Thema „Anrechnung und Anerkennung“ gemachten Erfahrungen aufgegriffen, um die neue Webinar-Reihe ansprechend und zielgerichtet zu gestalten.

In diesem Kapitel werden zunächst didaktische Vorüberlegungen in engem Bezug zu den Erfahrungen aus der Webinar-Reihe „Anrechnung und Anerkennung“ sowie die wesentlichen Aspekte der inhaltlichen, organisatorischen und auch der methodischen Planungen der Webinar-Reihe „Bildungsmarketing“ erläutert.

1.1 Vorüberlegungen

Bildungsmarketing für die wissenschaftliche Weiterbildung war bereits Thema der vierten Arbeitstagung des NOH am 11. und 12. Mai 2017 an der Universität Ulm. Das Programm der Tagung umfasste mehrere Vorträge und Workshops, die sich unter verschiedenen Gesichtspunkten mit Bildungsmarketing auseinandersetzten. Es zeigte sich, dass die Teilnehmenden der Arbeitstagung ein breit gefächertes Interesse an Marketingaspekten im Bildungswesen hatten und gleichzeitig ein sehr heterogenes Vorwissen zum Thema aufwiesen. Somit reichten die Wünsche und Bedarfe von einem angestrebten grundlegenden Verständnis für die Materie bis hin zu spezifischen Aspekten wie zielgruppenorientiertem Marketing für Unternehmen und Studieninteressierte oder Hochschulmarketing im digitalen Zeitalter. Dieses große und breit gefächerte Gesamtinteresse der Tagungsteilnehmenden, das sich auch in weiteren Anfragen zum Thema äußerte, ermutigte das NOH und die WB, während der inhaltlichen Vorüberlegungen zu dieser Webinar-Reihe den Fokus erneut auf die vielfältigen Aspekte des Bildungsmarketings zu richten und dieses als übergreifendes Thema auszuwählen. Dafür wurden andere Themenvorschläge, die in der Evaluation der letzten Webinar-Reihe „Anrechnung und Anerkennung“ gesammelt wurden, zurückgestellt. Hierzu zählten beispielsweise Austausch zu familiären Verantwortlichkeiten Studierender oder aktive Teilnahme Studierender mittels Online-Anwendungen u. a. (Stöter et al., 2018).

Durch die Ausrichtung der Arbeitstagung und die Organisation der dort angebotenen Workshops konnte das NOH auf einen Pool an Expert*innen für Bildungsmarketing zurückgreifen, die als mögliche Referierende in Betracht kamen. Zu diesen Expert*innen bestand zudem guter Kontakt, sodass von einer relativ problemlosen Akquise der Referierenden auszugehen war.

Da während der Arbeitstagung des NOH deutlich wurde, dass die potenziellen Teilnehmenden der Webinar-Reihe über ein breit gestreutes Spektrum an Vorerfahrungen verfügen, war die Maxime bei der Gestaltung dieser Webinar-Reihe, ein ebenso breites Spektrum an Inhalten zu Bildungsmarketing anzubieten, um möglichst viele Interessen und Bedarfe abzudecken. Hierbei sollte die Materie Bildungsmarketing aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet werden, theoretisch wie auch praktisch. Grundlegend bestand die Idee also darin, eine Kombination aus theoretischen Grundlagen, Projekt- und Praxiserfahrungen sowie individuellen Anliegen zum Thema Bildungsmarketing in der neuen Webinar-Reihe anzubieten. Dabei sollten die theoretischen Grundlagen am Anfang der Reihe behandelt werden, um darauf aufbauend Erfahrungen mit Bildungsmarketing aus den Förderprojekten und aus dem universitären Berufsalltag zu teilen. Der theoretische Teil sollte dabei nur einen geringen Anteil

einnehmen und als einführende Grundlage dienen. Die Teilnahme an allen Webinaren der Reihe sollte nicht verpflichtend sein, sodass Interessierte beispielsweise nur an den Webinaren zu den Praxiserfahrungen teilnehmen konnten, falls theoretische Kenntnisse über Bildungsmarketing bereits vorhanden sind. Abbildung 1 zeigt den vorläufig angedachten Ablauf in der Grobplanung.

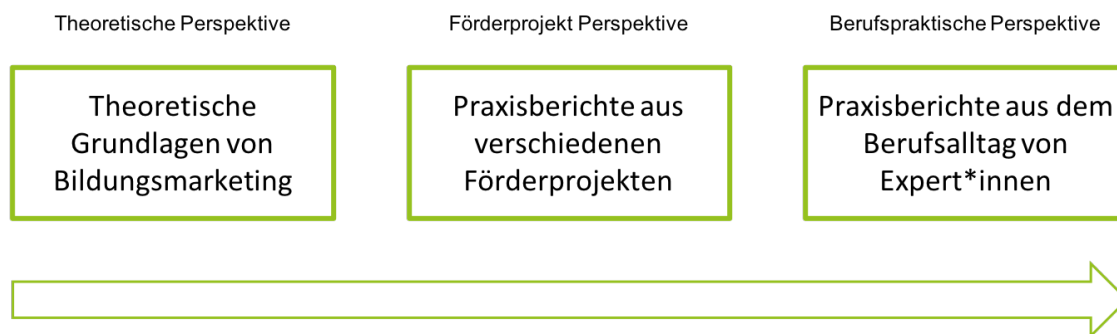


Abbildung 1: Veranstaltungskonzept mit drei Perspektiven auf das Thema Bildungsmarketing (Quelle: eigene Darstellung)

Für die Konzeptionierung der neuen Webinar-Reihe „Bildungsmarketing“ konnten das NOH und die WB in vielerlei Hinsicht auf die Erfahrungen der gemeinsam veranstalteten Webinar-Reihe „Anrechnung und Anerkennung“ zurückgreifen.

So beschrieben etwa die Teilnehmenden der letzten Webinar-Reihe die Länge der einzelnen Webinare von etwa 60 Minuten als angemessen. Daher wurde für die Planung der neuen Webinar-Reihe „Bildungsmarketing“ eine Länge für die einzelnen Webinare von etwa 45 bis 60 Minuten eingeplant. In der Webinar-Reihe „Anrechnung und Anerkennung“ wurde zudem die Moderation der Webinare von den thematischen Präsentationen getrennt. Die Moderation wurde dabei vom NOH und der WB durchgeführt, während die thematischen Präsentationen in der Verantwortung der jeweiligen Referierenden lagen. Durch eine solche Trennung konnten die Teilnehmenden effektiver betreut und die Referierenden entlastet werden. Dieses Konzept wurde in der Evaluation der Reihe „Anrechnung und Anerkennung“ von den Teilnehmenden als sehr gewinnbringend bewertet (Stöter et al., 2018), sodass auch in der neuen Webinar-Reihe „Bildungsmarketing“ eine solche Trennung von Moderation und Präsentation erfolgen sollte.

Darüber hinaus wurde von den Teilnehmenden der vorangegangenen Webinar-Reihe positiv bewertet, dass Auftakt- und Abschlussveranstaltung in Präsenz stattfanden und der Reihe somit eine passende Rahmung boten. Weiterhin erhielten die Teilnehmenden auf diese Weise die Möglichkeit, nicht nur andere Interessierte kennenzulernen, sondern auch Gemeinsamkeiten abzustecken und in Austausch miteinander zu treten. Zuletzt bewerteten die Teilnehmenden der letzten Webinar-Reihe auch die Möglichkeit einer Evaluation im Rahmen der Abschlusspräsenz als positiv (ebd.). Diese beiden Aspekte wurden auch in der neuen Reihe „Bildungsmarketing“ durch den angedachten Veranstaltungszeitraum von April bis Juni 2018 ermöglicht. Im März 2018 fand ein Arbeitstreffen des NOH und Ende Juni 2018 eine Arbeitstagung der WB statt. Dadurch waren sowohl eine Auftaktveranstaltung als auch eine abschließende Evaluationsveranstaltung in Präsenz möglich. Das Kennenlernen in der Auftaktpräsenz sollte zudem die virtuelle Kommunikation erleichtern, wohingegen das Abschlusstreffen einer intensiven Reflexion dienen sollte. Die Teilnahme an den Präsenzveranstaltungen zum Auftakt und zum Abschluss sollte optional sein, wobei für den Besuch der Abschlusspräsenz zwecks einer sinnvollen Evaluation die Teilnahme an mindestens zwei Webinaren der Reihe Voraussetzung sein sollte.

Als verbesserungswürdig wurde bei der letzten Webinar-Reihe „Anrechnung und Anerkennung“ der zeitliche Abstand zwischen den einzelnen Webinaren angesehen. Insofern galt es, bei der Ausgestaltung der neuen Webinar-Reihe „Bildungsmarketing“ die terminliche Planung anzupassen und möglichst einen geringeren Abstand zwi-

schen den einzelnen Terminen anzusetzen. Darüber hinaus wünschten sich die Teilnehmenden der Reihe „Anrechnung und Anerkennung“ für die nächste Webinar-Reihe, dass die Einzel-Webinare jeweils am gleichen Wochentag stattfinden sollen (ebd.).

Bei der letzten Webinar-Reihe „Anrechnung und Anerkennung“ wurden zwischen den einzelnen Webinaren begleitende Lernaufgaben zur Verfügung gestellt, mit dem Ziel, dass sich die Teilnehmenden selbstständig mit bestimmten Aspekten von Anrechnung und Anerkennung auseinandersetzen und eigene praktische Fragen entwickeln, die im folgenden Webinar diskutiert werden konnten. Für diese begleitenden Lernaufgaben kam das Lernmanagementsystems (LMS) Moodle zum Einsatz. Die Aktivität der Teilnehmenden im LMS blieb allerdings deutlich hinter den Erwartungen zurück. Das führte unter anderem zu einem Mehraufwand für das NOH und die WB, da beispielsweise die Teilnehmenden wiederholt erinnert werden mussten, sich bei der Beantwortung von thematisch relevanten Fragestellungen oder dem Teilen eigener Herausforderungen zu beteiligen. Die Aktivität der Teilnehmenden konnte allerdings auch dadurch nicht erhöht werden. Auf Grundlage dieser Erfahrungen einigten sich das NOH und die WB darauf, bei der neuen Webinar-Reihe „Bildungsmarketing“ auf ein LMS und begleitende Aufgaben zu verzichten.

Dass die Webinar-Reihe erneut mit der Software-Lösung *Adobe Connect*¹ veranstaltet werden soll, stand aus verschiedenen Gründen bereits im Vorfeld fest. Zum einen sind bereits viele potenzielle Teilnehmende aus den Projekten durch andere Webinare mit dieser Software vertraut. Bedenken vor technischen Unwägbarkeiten können dadurch minimiert werden, was die Bereitschaft zu einer Teilnahme erhöhen kann. Zum anderen bietet Adobe Connect Funktionen, mit denen sich kollaborative Lernformate gut realisieren lassen und mehrere Kleingruppen im Rahmen eines Webinars parallel zueinander arbeiten können. Die Verwendung von Adobe Connect ist für das NOH und die WB mit keinen zusätzlichen Lizenzkosten verbunden, da beide über das selbstorganisierte Kommunikationsnetz für Wissenschaft und Forschung in Deutschland (DFN) einen Zugriff auf die Software haben. Zuletzt fiel die Entscheidung auf Adobe Connect, weil Koordinierende und Moderierende vom NOH und der WB Erfahrungen mit Adobe Connect vorweisen können und sicher im Umgang mit der Software sind.

Die Erfahrungen aus der letzten Webinar-Reihe haben gezeigt, dass die Interaktion zwischen Teilnehmenden, Referierenden und Moderierenden vorwiegend per Chat-Funktion stattfand. Die technischen Möglichkeiten der Software Adobe Connect wurden demnach nur in geringem Maße ausgeschöpft. Auf Anregung einiger Teilnehmender der Reihe „Anrechnung und Anerkennung“ sollte in dieser Webinar-Reihe versucht werden, Interaktion und Kommunikation durch den erhöhten Einsatz von Diskussionsbeiträgen per Mikrofon zu steigern.

Hinsichtlich der Anmeldungen für diese Webinar-Reihe musste geklärt werden, welcher Personenkreis als Zielgruppe angesprochen werden sollte, welche Anmeldeplattform verwendet werden sollte, wie die Anmeldemodalitäten im Allgemeinen aussehen sollten und wie die Kommunikation mit den Teilnehmenden vor und nach den einzelnen Webinar-Terminen gestaltet werden sollte. Diese vier Aspekte werden im nachfolgenden Abschnitt zur inhaltlichen und organisatorischen Planung ausgeführt.

1.2 Inhaltliche und organisatorische Planung

In Bezug auf die während der Vorüberlegungen aufgeworfenen Fragen rund um die Anmeldung zur Webinar-Reihe, wurde Folgendes definiert: Als Zielgruppe wurden alle Mitarbeitenden ehemaliger und aktueller Projekte im Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ bestimmt. Eine Öffnung des Angebots über den Wettbewerb hinaus wäre möglich gewesen, hätte aber die von den Veranstaltenden festgelegte maximale Anmeldezahl von 40 Personen mit hoher Wahrscheinlichkeit überschritten. Die maximale Anmeldezahl von 40 Personen wurde festgelegt, da die Erfahrungen sowohl aus der Webinar-Reihe „Anrechnung und Anerkennung“ als auch aus anderen Webinaren in der WB gezeigt haben, dass i. d. R. nur etwa 50 bis 60 Prozent

¹ Weitere Anbieter für Software mit Blick auf Webinare sind unter anderem edudip, gotowebinar, zoom, webinarjam, clickmeeting, mikogo. Dies ist eine zufällige Auswahl möglicher Webinar-Lösungen und stellt keine Empfehlung dar.

der angemeldeten Personen tatsächlich an den Webinaren teilnehmen. Für das geplante Format schien eine Betreuung von etwa 20 bis 30 Teilnehmenden durch zwei Moderierende realistisch. Eine gezielte Ausrichtung der Inhalte auf bestimmte Gruppen von Akteur*innen (Projektleitung, Projektkoordination, Projektmitarbeitende) wurde bewusst unterlassen, um den Zugang zur Webinar-Reihe leicht zugänglich zu gestalten und einen breiten Kreis an Interessierten anzusprechen. Diese Grundhaltung gilt für die meisten Angebote der WB. Aus Sicht der Veranstaltenden konnte daher von einem sehr heterogenen Kreis an Teilnehmenden mit sehr unterschiedlichen Vorerfahrungen zum Thema Bildungsmarketing ausgegangen werden.

Als Anmeldeplattform diente, wie auch bei der letzten Webinar-Reihe, die Webseite des NOH². Hier wurde ein Anmeldeformular für die komplette Webinar-Reihe zur Verfügung gestellt, in dem die Teilnehmenden auswählen konnten, welche der einzelnen Webinare sie besuchen möchten. Zudem hatten die Teilnehmenden an dieser Stelle bereits die Möglichkeit, konkrete Fragen zu stellen oder Bedarfe anzugeben, die für sie von besonderem Interesse sind. In der Auftaktpräsens konnten die gesammelten Fragen zudem erweitert oder präzisiert werden. Nach der Anmeldung wurde den Teilnehmenden automatisch eine E-Mail zur Bestätigung der Anmeldung zugesandt. Wenige Tage vor den einzelnen Webinar-Terminen bekamen alle für das jeweilige Webinar Registrierten eine weitere E-Mail mit Detailinformationen zur Erinnerung an das Webinar. Diese E-Mails mussten manuell verschickt werden und enthielten auch den Link zum entsprechenden Adobe-Connect-Raum. Der Raum wurde jeweils eine halbe Stunde vor Beginn des Webinars freigeschaltet, um den Teilnehmenden genügend Zeit zu geben, einen Technik-Check durchzuführen und die nötigen Audioeinstellungen vorzunehmen. Während dieser Zeit waren die Moderierenden von der WB und dem NOH bereits im Konferenzraum präsent, um bei Bedarf Hilfestellung zu geben. Auf ausdrücklichen Wunsch sollten die Teilnehmenden nach Ende der Webinar-Reihe eine Teilnahmebescheinigung erhalten können. Hierauf wurde vor Beginn der gesamten Webinar-Reihe „Bildungsmarketing“ von NOH und WB hingewiesen.

Die Hauptverantwortung für die didaktische und inhaltliche Gestaltung der einzelnen Webinar-Termine sollte bei den Expert*innen liegen, die als Referierende in Betracht kamen. Gleichzeitig war geplant, einen inhaltlichen Teil der Reihe aus den Erfahrungen ehemaliger Projekte und Projektmitarbeitender sowie konkreten Anliegen und Bedarfen der Teilnehmenden zu generieren. Somit wurde bei der Gestaltung dieser Webinar-Reihe ein stark partizipativer Ansatz verfolgt. Mit diesem Ansatz sollte zum einen gewährleistet sein, dass sich die Teilnehmenden aktiv in die Gestaltung der Reihe einbringen und zum anderen sollte für alle interessierten Personen durch Bedarfsabfragen ein größtmöglicher Nutzen aus der Teilnahme an dieser Webinar-Reihe resultieren.

Hinsichtlich der inhaltlichen Planung mussten für alle drei Perspektiven – die theoretische Perspektive, die Perspektive der Förderprojekte und die berufspraktische Perspektive – Referierende rekrutiert werden. Für die theoretische Perspektive wurde der Experte Dirk Hans (Science Relations) angefragt. Der Kontakt zu ihm ist über das Center für lebenslanges Lernen (C3L) an der Universität Oldenburg entstanden. Dirk Hans lehrt hier im berufs begleitenden Masterstudiengang Bildungs- und Wissenschaftsmanagement das Modul Bildungs- und Wissenschaftsmarketing. In den Vorbereitungsgesprächen konnte Herr Hans für das Webinar zur theoretischen Perspektive als Einstieg in die Materie Bildungsmarketing gewonnen werden. Für die Perspektive der Förderprojekte und des Wettbewerbs konnten in alphabetischer Reihenfolge die Expert*innen Jutta Haubenreich (Kommunikation und Programm-Management, Fraunhofer Academy), Florian Lohrentz (Gründungsbeauftragter IAW, Technische Hochschule Ingolstadt), Daniel Korth (Online-Marketer bei oncampus, FH Lübeck), Steve Kovács (Institut für Wissenschaftliche Weiterbildung an der Hochschule Albstadt-Sigmaringen) und Dr. Iren Schulz (Kommunikation & Marketing im Projekt Professional.Bauhaus, Universität Weimar) engagiert werden. Mittels dieser fünf verschiedenen Expert*innen aus unterschiedlichen Projekten des Wettbewerbs konnte eine große Spannweite an Erfahrungen und thematischen Spezialisierungen präsentiert werden. Für die berufspraktische Perspektive

² <https://www.netzwerk-offene-hochschulen.de/>

wurde zum einen Dr. Elisabeth Hoffmann und zum anderen Dr. Markus Lemmens gewonnen. Dr. Elisabeth Hoffmann ist Pressesprecherin und Pressereferentin der Hochschulleitung an der TU Braunschweig und hat die Leitung der dortigen Stabsstelle Presse und Kommunikation inne. Dr. Markus Lemmens ist CEO des Büros in Nordamerika von Eucor – The European Campus. Beide berufspraktischen Expert*innen waren den Beteiligten der Netzwerkkoordination des NOH aufgrund von Lehrtätigkeiten oder vorangegangener Zusammenarbeit bekannt.

Der Schwerpunkt der Webinar-Reihe sollte auf der berufspraktischen Perspektive liegen, weil die Teilnehmenden vermutlich den größten Nutzen aus den Erfahrungen jener Expert*innen ziehen können, die im Projekt- und Hochschulkontext unmittelbar mit der Anwendung von Maßnahmen des Bildungsmarketings beschäftigt sind. Aus diesem Grund wurden der berufspraktischen Perspektive zwei Webinar-Termine eingeräumt. Durch die Möglichkeit, im Anmeldeformular Fragen und Informationsbedarfe angeben zu können, sollten die Teilnehmenden ermutigt werden, ihre Wünsche in die Webinar-Reihe einzubringen. Die Hoffnung der Veranstaltenden war, dass insbesondere die Expert*innen für die berufspraktische Perspektive auf die gesammelten Fragen eingehen würden. Von einer solchen Partizipation der Teilnehmenden versprachen sich die WB und das NOH zwei positive Effekte: zum einen eine hohe Bedarfsgerechtigkeit und dadurch hohe Lerneffekte und zum anderen eine hohe Bereitschaft, tatsächlich an den Webinaren teilzunehmen.

Unter Berücksichtigung der inhaltlichen, organisatorischen und methodischen Vorüberlegungen ergab sich für die Webinar-Reihe „Bildungsmarketing“ das folgende detaillierte Veranstaltungsdesign (vgl. Abbildung 2):

Auftaktpräsens: Webinar-Reihe Bildungsmarketing	Webinar 1: Bildungsmarketing – theoretische Einführung	Webinar 2: Bildungsmarketing: - Erfahrungen & Praxisbeispiele	Webinar 3: Bildungsmarketing – Expert*innensicht 1	Webinar 4: Bildungsmarketing – Expert*innensicht II	Abschlusspräsens: Webinar-Reihe Bildungsmarketing
Dienstag, 20.03.2018 14:45 – 16:15 Uhr NOH Arbeitstreffen 2018	Dienstag, 10.04.2018 15:30 Uhr Technik-Check 16:00 – 17:30 Uhr	Mittwoch, 09.05.2018 9:30 Uhr Technik-Check 10:00 – 11:30 Uhr	Dienstag, 29.05.2018 15:30 Uhr Technik-Check 16:00 – 16:45 Uhr	Dienstag, 12.06.2018 15:30 Uhr Technik-Check 16:00 – 16:45 Uhr	Mittwoch, 20.06.2018 16:45 – 17:45 Uhr WB Arbeitstagung 2018
Moderation: - Kristina Novy (NOH) - Maximilian Johannsen (WB)	Moderation: - Kristina Novy (NOH) - Maximilian Johannsen (WB) Experte: - Dirk Hans	Moderation: - Kristina Novy (NOH) - Maximilian Johannsen (WB) - Erik Schiller Expert*innen: - Jutta Haubenreich - Daniel Korth - Steve Kovács - Florian Lohrentz - Dr. Iren Schulz	Moderation: - Kristina Novy (NOH) - Maximilian Johannsen (WB) Experten: - Dr. Elisabeth Hoffmann	Moderation: - Kristina Novy (NOH) - Maximilian Johannsen (WB) Experte: - Dr. Markus Lemmens	Moderation: - Kristina Novy (NOH) - Gerald Schwabe (WB)
Einstieg, Orientierung, Bedarfsabfrage	Theoretische Perspektive	Förderprojekte-Perspektive	Berufspraktische Perspektive	Berufspraktische Perspektive	Fazit, Evaluation, Ausblick

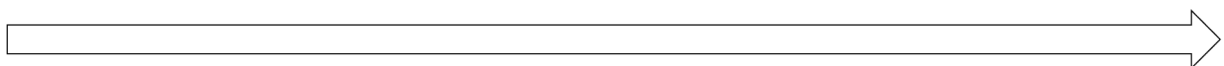


Abbildung 2: Veranstaltungsdesign der Webinar-Reihe „Bildungsmarketing“ (Quelle: eigene Darstellung)

Die Termine für die Auftaktpräsens und die Abschlusspräsens mit der abschließenden Evaluation waren durch das Arbeitstreffen des NOH und die Arbeitstagung der WB vorgegeben. Das Ziel, alle Webinare der Reihe am gleichen Wochentag zur gleichen Uhrzeit durchzuführen, konnte bis auf einen Termin eingehalten werden. Grund für die Abweichung des Termins im zweiten Webinar war die Herausforderung, einen gemeinsamen Termin für alle fünf beteiligten Expert*innen zu finden.

1.3 Methodische Planung

Analog zu der letzten Webinar-Reihe „Anrechnung und Anerkennung“ wurde diese Webinare-Reihe „Bildungsmarketing“ mit der Software Adobe Connect geplant. Dabei flossen die Erfahrungen aus der letzten Webinar-Reihe sowohl in die inhaltliche und organisatorische als auch in die methodische Planung der neuen Webinar-Reihe mit ein.

Wie bereits im vorherigen Abschnitt beschrieben, lag die Verantwortung für den didaktischen Aufbau der einzelnen Webinare bei den jeweiligen Referierenden. So galt es aus Sicht der WB und des NOH, mit den Referierenden

lediglich die jeweiligen Rahmenbedingungen abzuklären. Für die theoretische Perspektive stand der komplette erste Webinar-Termin zur Verfügung. Somit musste vorab mit Herrn Hans lediglich eine grobe Abstimmung über die gewünschten Inhalte und den zeitlichen Rahmen erfolgen. Aufgrund der Fülle an Inhalten zur theoretischen Perspektive benötigte der Referent mehr Zeit, sodass das erste Webinar mit 90 Minuten Länge geplant wurde. Den beiden Referierenden für die berufspraktische Perspektive stand ebenso jeweils ein komplettes Einzel-Webinar zur Verfügung. Auch mit Frau Dr. Hoffmann und Herrn Dr. Lemmens erfolgte eine kurze Abstimmung über Inhalte und Zeitrahmen. In diesen beiden Fällen erwies sich der gewünschte Zeitrahmen für die Referierenden als ausreichend, sodass beide Webinare mit 45 Minuten eingeplant werden konnten. Gerade bei den Webinaren dieser Perspektive erschien es gewinnbringend, den Referierenden die vorab gesammelten Fragen als Anregungen zur Verfügung zu stellen. Ob die Referierenden darauf eingehen, blieb ihnen selbst überlassen.

Mit Blick auf die Perspektive der Förderprojekte bestand die organisatorische Herausforderung darin, Kurzvorträge von fünf Referierenden in einem Webinar-Termin unterzubringen. Hierzu gab es grundsätzlich zwei Lösungsansätze: alle Kurzvorträge sequenziell hintereinander durchzuführen oder die Kurzvorträge zumindest (teilweise) parallel zu veranstalten, wobei beide Ansätze ihre Vor- und Nachteile haben. Für eine sequenzielle Durchführung sprach, dass alle Teilnehmenden alle Kurzvorträge anhören können, dagegen allerdings die geplante Gesamtdauer des Webinars von maximal 90 Minuten. Mit den fünf Kurzvorträgen von jeweils 20 Minuten, der Zeit für die Begrüßung und Einleitung, für den Wechsel zwischen den Referierenden sowie für den Abschluss des Webinars hätte sich die Gesamtdauer des Webinars auf mehr als zwei Stunden summiert. Sowohl eigene Erfahrungen der WB und des NOH als auch Erfahrungen anderer Autor*innen zeigen, dass Webinare mit 45 bis 60 Minuten Dauer für die Teilnehmenden aufgrund nachlassender Konzentration am angenehmsten sind (u. a. Hermann-Ruess & Ott, 2014). Aus diesem Grund erschien eine solche sequenzielle Variante als wenig sinnvoll und es wurde überlegt, die fünf Kurzvorträge parallel durchzuführen, auch wenn dabei das Problem entsteht, dass die Teilnehmenden nur einen der Kurzvorträge besuchen können. Als Kompromisslösung resultierten daraus die Idee und die Entscheidung, dass die Referierenden ihre Kurzvorträge in zwei Durchgängen hintereinander mit zwischenzeitlichem Wechsel der Teilnehmenden präsentieren und am Ende eine kurze Zusammenfassung ihrer Vorträge und der daraus resultierenden Diskussionen im Plenum darbieten. So konnte die Dauer des gesamten Webinars auf etwa 90 Minuten begrenzt werden und die Teilnehmenden hatten die Möglichkeit, immerhin zwei der fünf Kurzvorträge zu besuchen. Ergänzend dazu wurde geplant, die Inhalte der Kurzvorträge im Nachgang der Webinar-Reihe als Foliensätze für alle Teilnehmenden im internen Arbeitsbereich (Workspace) der wissenschaftlichen Begleitung zur Verfügung zu stellen.

Eine solche parallele Durchführung von mehreren Kurzvorträgen in einem Webinar stellte sowohl die Software als auch die Moderierenden vor eine besondere Herausforderung. Die Software-Lösung muss die Möglichkeit bieten, dass die Teilnehmenden voneinander getrennt in Kleingruppen parallel zusammenkommen können. Adobe Connect bietet eine solche Möglichkeit, allerdings mit der Einschränkung, dass die Aktivitäten in den Kleingruppen nicht in der Aufzeichnung des Webinars erfasst werden können. Hinsichtlich der Dokumentation des Webinars ist das ein Nachteil, der zugunsten der Vorteile dieser Variante allerdings in Kauf genommen wurde. Für die Moderierenden des Webinars bestand zudem die Herausforderung, die Teilnehmenden vor den Kurzvorträgen als Kleingruppen in die entsprechend vorbereiteten Gruppenräume im Webinar einzusortieren, auf die Einhaltung der Zeit zu achten, nach Ablauf des ersten Kurzvortrags alle Teilnehmenden in den Hauptraum zurückzuholen und für den zweiten Kurzvortrag neu einzusortieren. Mit drei Moderierenden für etwa 20 Teilnehmende erschien dies machbar, erforderte aber eine gute Absprache der Moderierenden untereinander.

Eine weitere Herausforderung des Webinars mit den fünf Kurzvorträgen bestand darin, die Teilnehmenden anhand ihrer Interessen den entsprechenden Kurzvorträgen zuzuordnen. Hierzu sollten die Teilnehmenden jeweils vor den beiden Durchgängen im Chat ihr Interesse kenntlich machen. Die Moderierenden sollten dann die entsprechende Einsortierung vornehmen.

Mit sämtlichen Referierenden aller vier Webinare wurde jeweils vorab ein Testtermin vereinbart, um die technische Funktionsweise und das vorbereitete Layout von Adobe Connect zu testen und zu überprüfen. Damit sollte den Referierenden zusätzliche Sicherheit bezüglich des technischen Ablaufs des Webinars vermittelt werden. Zudem wurden die Referierenden im Vorfeld darauf hingewiesen, dass Animationen in ihren PowerPoint-Präsentationen in Adobe Connect bisweilen Probleme verursachen und verloren gehen könnten. Aus diesem Grund wurde vonseiten der WB und des NOH empfohlen, auf solche Animationen zu verzichten oder die Präsentation im PDF-Format zu erstellen.

Im folgenden Kapitel wird analog zum ersten Webinar der Reihe zunächst eine theoretische Einführung in die Materie Bildungsmarketing dargebracht. Diese stammt von dem Referierenden Dirk Hans und von Prof. Dr. Michael Bernecker und stellt einen Auszug aus dem Studienmaterial *Bildungs- und Wissenschaftsmarketing* des berufsbegleitenden Masterstudiengangs Bildungs- und Wissenschaftsmanagement (MBA) am Center für lebenslanges Lernen (C3L) dar³. Im vierten Kapitel folgen Ablauf und Inhalte von ausgewählten Kurzvorträgen des zweiten Webinars, Perspektive der Förderprojekte.

³ An dieser Stelle sei dem Center für lebenslanges Lernen (C3L) ausdrücklich für die Zurverfügungstellung des Studienmaterials gedankt.

2 Bildungsmarketing – eine theoretische Einführung

Auszug aus Hans und Bernecker (2017)⁴

2.1 Grundbegriffe des Bildungsmarketings

Das Bildungsmarketing, das nun näher betrachtet werden soll, ist in seinen Grundstrukturen ein Dienstleistungsmarketing. Das Bildungsmarketing hat sich erst in den letzten zwei Jahrzehnten etabliert und war großen Veränderungen unterworfen. Zieht man Parallelen zur Entwicklung im Konsumgütermarkt, dann ist festzustellen, dass die überwiegende Anzahl der Bildungsanbietenden Marketing als Vertriebs- oder Verkaufsfunktion betrachtet. Lediglich einige kommerzielle Weiterbildungsanbieter bauen Schritt für Schritt moderne Marketingstrukturen auf und verfolgen eine konsequente Kundenorientierungspolitik.

Mit steigender Professionalisierung und kontinuierlicher ökonomischer Durchdringung des Bildungssektors steigt auch der Bedarf an einer effektiven Gestaltung der marktorientierten Ausrichtung der Bildungsanbieter. Bereits seit Anfang der 1980er-Jahre steht die Forderung im Raum, Marketing für Erwachsenenbildung zu betreiben. Eine aktuelle Auseinandersetzung mit der Thematik zeigt, dass in Theorie und Praxis deutlich differenzierte Begriffsinhalte existieren. Grundlegend lassen sich zwei alternative Vorstellungen erkennen:

1. Bildung als Marketinginstrument
2. Marketing für Bildungsanbieter

Beide Ausprägungen werden im Folgenden dargestellt. Den Schwerpunkt bildet jedoch die zweite Begriffsalternative. Aufbauend auf dem aktuellen Verständnis des Bildungsmarketings für Anbieter werden die Struktur einer Marketingkonzeption aufgezeigt und alternative Geschäftstypen skizziert.

2.1.1 Bildung als Marketinginstrument

Traditionell erfolgt die Systematisierung aller marktrelevanten Entscheidungen und Instrumente eines Unternehmens mithilfe des sogenannten *Marketingmix* (Meffert, 1997). Dieser Mix lässt sich anschaulich anhand der „vier P“ beschreiben: Er umfasst die Bereiche Leistungspolitik (Product), Kontrahierungspolitik (Price), Distribution (Place) und Kommunikation (Promotion). Interpretiert man Bildung als Marketinginstrument, dann kann man eine Zuordnung zur Leistungspolitik vornehmen.

Bildungsleistungen stellen einen Teil der Sachleistungen dar. Komplexe Anlagegüter werden oft nur dann einsetzbar, wenn neben der Sachleistung eine Schulungsleistung angeboten wird. Schulungsleistung steht folglich in einem untrennbaren Zusammenhang mit der Sachleistung.

Grundlage ist, dass Herstellende im Rahmen der Servicepolitik Seminare oder Produktschulungen anbieten, um somit den Produktkern zu ergänzen und dem Kunden im Sinne der Augmented Products einen Zusatznutzen zu verschaffen. Bildung kann man damit als Serviceinstrument interpretieren; sie wird häufig als Differenzierungsmerkmal empfohlen, um eine homogene Leistung in der Wahrnehmung des Kunden isoliert zu positionieren. Man spricht in diesem Fall von einem *Value-added Service*.

Sachleistende bieten Bildungsleistungen häufig zusätzlich als Randsortiment an, um Verkaufsförderungsfunktionen zu realisieren. Diese Leistung unterscheidet sich von der vorhergehenden Variante durch den Charakter einer isolierten Dienstleistung, die auch getrennt erworben werden kann.

Bildungs- und Weiterbildungsleistungen als Service- bzw. Marketingmix-Elemente werden immer häufiger angeboten, um eine Differenzierung im Wettbewerb zu realisieren. Vor allem in Branchen mit einem hohen Wettbe-

⁴ Ausgewählte Abschnitte aus dem C3L-Studienmaterial *Bildungs- und Wissenschaftsmarketing* des berufsbegleitenden Masterstudiengangs Bildungs- und Wissenschaftsmanagement (MBA) (Hans & Bernecker, 2017). Schreibweisen, Zitation und Genderregel wurden hinsichtlich der Einheitlichkeit der Publikation angepasst, die Inhalte wurden nicht verändert.

werbsdruck oder mit homogenen Leistungen können Bildungsleistungen in Form von Kunden- oder Händlerseminaren eingesetzt werden, um eine Differenzierungsstrategie umzusetzen. Allen drei Interpretationen ist gemeinsam, dass Bildungsmaßnahmen in unterschiedlicher Gestalt als Komponenten der Leistungspolitik zu betrachten sind und ein Instrument der Kundendienstpolitik darstellen.

2.1.2 Marketing für Bildungsanbietende

Marketing für Bildungsträger ist zunächst eine einfache Transformation des Marketinggedankens in seiner instrumentalinterpretierten auf die Anbietenden von Bildung. Die unreflektierte Umsetzung des Marketings für Konsumgüter auf die heterogene Dienstleistung Bildung hat zu vielen Auseinandersetzungen und zu einer Ablehnung des Marketinggedankens bei vielen Betroffenen geführt. Das Verständnis von Marketing, das sich im Wesentlichen auf die Austauschbeziehung von Anbietendem und Nachfragendem stützt, ist mittlerweile einem wesentlich weiteren Marketingbegriff gewichen. Dieses aktuelle Verständnis drückt sich in der folgenden Definition aus:

„Marketing hat als Unternehmensaufgabe den Aufbau, die Aufrechterhaltung und die Verstärkung der Beziehungen zum Bildungsnachfrager, anderen Partnern und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen zu gestalten. Mit der Sicherung der Unternehmensziele sollen auch die Bedürfnisse der beteiligten Gruppen befriedigt werden.“ (Bernecker, 2000)

Dieses Begriffsverständnis stellt die Beziehungen von Bildungsanbietenden mit ihren Interessensgruppen (Kund*innen, Mitarbeitende) in den Vordergrund der Betrachtung.

[...]

2.1.3 Besonderheiten der Bildung als Absatzinstrument

Fasst man die Eigenschaften und Besonderheiten der Bildung als Marktleistung zusammen, können gütertypologische, institutionelle und funktionale Eigenschaften differenziert werden, die das Absatzobjekt Bildung und damit zwangsläufig den Absatzbereich von Bildungsanbietenden beeinflussen.

Bildungsleistungen haben einen immateriellen Kern und können somit weder gelagert noch transportiert werden. Als Konsequenz ergibt sich für Bildungsanbietende die Notwendigkeit, die immaterielle Bildungsleistung mit materiellen Bestandteilen zu kombinieren, um so die Aufmerksamkeit und Wertschätzung der Nachfragenden zu gewinnen.

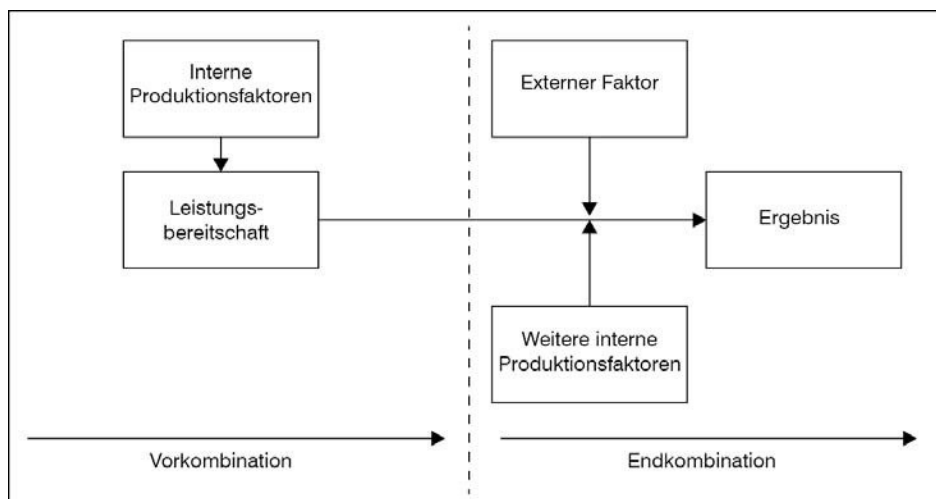


Abbildung 3: Leistungsprozesse im Bildungsbereich (Quelle: Hans & Bernecker, 2017)

Die Unmöglichkeit, Bildungsleistungen zu lagern, erfordert eine intensive Koordination zwischen Bildungserstellung und -nachfrage. Dabei macht die spezielle Kapazitätsproblematik eine flexible Einsatzplanung und kurzfristige Nachfragesteuerung notwendig. Da die Erstellung der Bildungsleistung eine Vorkombination (vgl. Abbildung

3) erfordert, haben Bildungsanbieter die Pflicht, ihre Leistungsfähigkeit zu dokumentieren und gesondert herauszustellen, um sich gegenüber anderen Anbietenden zu profilieren. Zusätzlich besteht die Notwendigkeit, dass sie ihr Fähigkeitspotenzial materialisieren. Insbesondere im Bereich der Kommunikationspolitik ist es wichtig, dass Leistungsanbieter ihre Fähigkeiten sowie das Erscheinungsbild ihres Personals, der Räumlichkeiten und der Ausstattung nach außen kommunizieren. Bildungsanbieter sind zudem darauf angewiesen, den Nutzen ihrer Leistungen zu dokumentieren und wenn möglich zu materialisieren, damit Nachfrager, die die kostenlose Nutzung des öffentlichen Gutes „Schulbildung“ gewohnt sind, bereit sind, einen realistischen Marktpreis zu zahlen.

Da Bildungsnachfrager als externe Faktoren Bestandteile des Leistungsprozesses sind, schwankt die Leistungsqualität beträchtlich, und das Leistungsergebnis lässt sich nur sehr schwer standardisieren. Bildungsanbieter sollten sich daher, um die Leistungsqualität zu sichern und die Kundenzufriedenheit positiv zu beeinflussen, wesentlich bessere Kenntnisse über ihre Kunden und Nachfrager aneignen als dies Sachleistungsherstellende für notwendig halten.

Damit erweitert sich die absatzwirtschaftliche Betrachtung vom Leistungsergebnis auf den Leistungsprozess. Der gesamte Leistungserstellungsprozess (Vorkombination und Endkombination) inklusive der beteiligten internen Leistungsfaktoren sollte sich am Markt orientieren. Durch die Heterogenität der angebotenen Bildungsleistungen ergibt sich eine erweiterte Substitutionskonkurrenz im Bildungsmarkt.

Die Profilierung der einzelnen Bildungsleistungen gestaltet sich dabei besonders schwierig, da in der Regel kein direkter räumlicher und zeitlicher sowie interpersonell überprüfbarer Nutzen vorhanden ist, sondern die Bildungsleistung in der Regel einen personenbezogenen substantiellen Nutzen stiftet. Diese Immaterialität der Dienstleistung Bildung stellt die Konsumierenden wie die Herstellenden vor große Bewertungsprobleme.

[...]

2.2 Festlegung des Marketingmix

Die Umsetzung der Strategie von Bildungsanbietenden erfolgt mithilfe von spezifischen Marketingaktionen. Ausgangspunkt ist hierfür der Marketingmix. Dieser systematisiert vier mögliche Instrumentenbereiche. Die sogenannten 4 P sind die Instrumente „Product“, „Price“, „Place“ und „Promotion“. Der Einsatz dieser Marketing-Instrumente lässt sich durch folgende Fragestellungen charakterisieren:

1. Welche Leistung soll wie angeboten werden? (Product)
2. An wen und auf welchem Weg soll die Leistung verkauft werden? (Place)
3. Zu welchen Bedingungen sollen die Leistungen angeboten werden? (Price)
4. Welche Kommunikationsmaßnahmen sollen ergriffen werden? (Promotion)

Wie in Kapitel 2.1 bereits dargestellt, kann ein Marketing für Bildungsanbieter jedoch nicht nach den gleichen Spielregeln erfolgen wie bei Konsumgüterherstellenden. Im Rahmen des Dienstleistungsmarketings hat sich daher eine Erweiterung des klassischen Marketingmix zu einem Mix für Dienstleistende durchgesetzt: von den 4 P zu einem Mix mit sieben Instrumenten (7 P):

5. Mit welchen Mitarbeitenden sollen die Leistungen erbracht werden? (People)
6. Wie soll der Standardprozess der Leistung aufgebaut sein? (Process)
7. Mit welcher Ausstattung soll die Dienstleistung vollzogen werden? (Physical Facilities?)

Die nachfolgende Abbildung 4 zeigt diese Erweiterung des klassischen Marketingmix zu einem Servicemix.

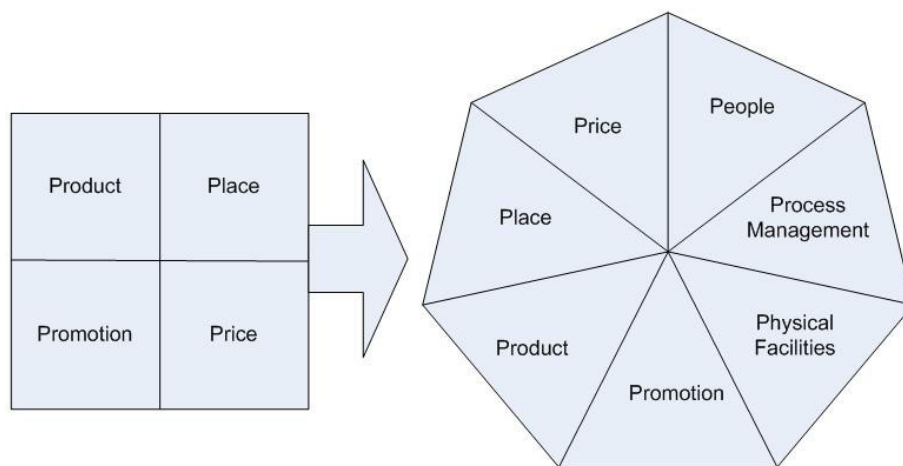


Abbildung 4: Erweiterter Marketingmix im Bildungsbereich. (Quelle: in Anlehnung an Meffert & Bruhn, 1995)

„Der Marketing-Mix umfasst jene Kombinationen außengerichteter absatzpolitischer Instrumente, mit deren Hilfe eine Unternehmung versucht, in unmittelbarer Weise ihre Beziehungen zu den für sie absatzbedeutsamen Marktteilnehmern zu gestalten und deren marktrelevantes Verhalten im Sinne der Marketingziele zu beeinflussen.“ (Meffert, 2000)

2.2.1 Leistungspolitik (Product)

Die Leistungspolitik beschäftigt sich mit allen Entscheidungstatbeständen, die sich mit der Gestaltung marktgerechter Bildungsleistung auseinandersetzen (Bernecker, 2001).

2.2.1.1 Aufgaben und Entscheidungsfelder der Leistungspolitik

Für eine systematische Erarbeitung empfiehlt es sich, zunächst die einzelnen Entscheidungsfelder anzusprechen, die im Bildungsmarkt von Bedeutung sind.

Der einfachste Entscheidungstatbestand innerhalb der Leistungspolitik besteht darin, gewisse Eigenschaften bereits produzierter und am Markt befindlicher Angebote zu ändern. Man spricht in diesem Zusammenhang von *Produktvariation*. Beispiel: Aus einem zweitägigen Intensivworkshop entwickeln Anbietende einen Lehrgang mit fünf Trainingstagen. Ziel ist es, die Bildungsleistung in den Augen der potenziellen Nachfragenden attraktiver erscheinen zu lassen (Leistungsverbesserung) oder das Produkt dem Bedarf bestimmter Marktsegmente anzupassen (Leistungsdifferenzierung).

Leistungsinnovation: Die Entwicklung von Innovationen ist einer der wesentlichen Wachstumstreiber in der Bildungsbranche. Der Innovationsprozess stellt sich dabei jedoch sehr differenziert dar. In Abhängigkeit vom Innovationsgrad der Leistung können unterschiedliche Niveaus differenziert werden:

- Die einfachste Innovationsart bezieht sich auf sogenannte Me-too-Leistungen. Das Bildungsangebot ist nur für die Anbietenden neu, nicht aber für den Markt. Dieser Fall liegt zum Beispiel vor, wenn Bildungsanbieter zu dem jetzigen Zeitpunkt eine NLP-Ausbildung neu konzipieren und diese Leistungen anbieten. Diese NLP-Seminare sind dann nur für diese Anbietenden und nicht für den Markt neu.
- Quasi-neue Leistungen liegen dann vor, wenn einzelne Kombinationen der Leistungen zu neuen Produkten führen. Ein EDV-Training auf einem Segelschiff in der Ägäis könnte, falls es noch niemand angeboten hat, ein quasi-neues Produkt sein.
- Echte Innovationen liegen dann vor, wenn eine völlig neue Leistung in den Markt eingeführt wird, die in dieser Art und Weise vorher noch nicht existierte.

Leistungseliminierung: Im Zeitablauf ist zu beobachten, dass sich Seminare überleben. Technologische Weiterentwicklungen und veränderte bzw. nachlassende Kundenakzeptanz führen dazu, dass das Leistungsprogramm

bereinigt werden muss. Die Aufgabe der Leistungspolitik ist es, diese Veralterung der Bildungsangebote zu verhindern bzw. die Austritts- und Rückzugskosten zu minimieren. Zur Eliminierung von Seminaren oder anderen Bildungsleistungen könnten Bildungsanbieter die folgenden Kriterien heranziehen (vgl. Abbildung 5):

Qualitative Kriterien	Quantitative Kriterien
<ul style="list-style-type: none"> ▪ substituierende Leistungen durch Konkurrenten ▪ negativer Einfluss auf das Image des Anbietenden ▪ nachlassende Wirkung des Marketing ▪ Änderung von Bedarfsstruktur und gesetzlichen Vorschriften ▪ veränderte Vorstellungen über die zu realisierenden Ziele ▪ fortschreitende technische Entwicklungen ▪ sinkende Kundenzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sinkender Umsatz ▪ geringer Umsatzanteil ▪ sinkender Deckungsbeitrag ▪ sinkende Rentabilität

Abbildung 5: Kriterien für die Leistungseliminierung (Quelle: Hans & Bernecker, 2017)

Diversifikation: Im Rahmen der Diversifikation bieten Bildungsanbieter neue Leistungen an, die auch neuen Zielgruppen angeboten werden. Es kommt dadurch zu einer Sortimentserweiterung.

[...]

2.2.2 Kommunikationspolitik (Promotion)

Neben der inhaltlichen Festlegung der Leistungspotenziale im Rahmen der Leistungspolitik sollten diese Leistungspotenziale den Nachfragenden kommuniziert werden. In der Kommunikationspolitik werden alle Instrumente und Entscheidungstatbestände zusammengefasst, die mit der Kommunikation des Unternehmens mit seiner Umwelt zu tun haben.

Die Grundstrukturen einer modernen Unternehmenskommunikation lassen sich mithilfe eines informationstheoretischen Modells recht gut erläutern. Merkmale der Kommunikation sind die Übermittlung von Nachrichten und die durch diese Nachrichten mögliche Steuerung von Erwartungen, Einstellungen und Verhaltensentscheidungen. Die Elemente „Sender“ und „Empfänger“ werden durch die „Botschaft“ miteinander verknüpft, die einen Werbeträger als Transportmittel benötigt. Da Kommunikation in einem sozialen Umfeld abläuft, ist mit einer Reaktion des Empfängers zu rechnen. Gleichzeitig sind aber auch Störsignale bei der Kommunikation zu berücksichtigen.

Der Kommunikation werden mehrere Aufgaben zugerechnet:

- **Informationsfunktion:** Kommunikation soll markt- und entscheidungsrelevante Informationen über Bildungsanbieter bzw. ihre Leistungen übermitteln.
- **Beeinflussungsfunktion:** Die Kommunikation soll die Einstellungen, Erwartungen sowie Wünsche der Kunden im Sinne der Bildungsanbieter beeinflussen.
- **Bestätigungsfunktion:** Kommunikative Aktivitäten können darüber hinaus auch bezwecken, dass Kunden nach ihrer Kaufentscheidung nochmals die Bestätigung für die Richtigkeit ihrer Wahl erhalten, um gegebenenfalls auftretenden Zweifeln (kognitive Dissonanzen) entgegenzuwirken.
- **wettbewerbsgerichtete Funktion:** Mithilfe der Kommunikation versuchen Bildungsanbieter zudem, sich vom Wettbewerb zu differenzieren und somit ihren Wettbewerbsvorteil (USP) zu kommunizieren.

Die Kommunikation von Bildungsleistungen ist in einigen Punkten von der Kommunikation für Konsumgüter zu differenzieren. Im Wesentlichen sind dabei die folgenden Herausforderungen zu bewältigen (vgl. Abbildung 6):

Merkmale von Dienstleistungen	Implikationen für die Kommunikationspolitik
Immaterialität	<ul style="list-style-type: none"> ■ schwierige Darstellung der Bildungsleistung ■ problematische Dokumentation des Wettbewerbsvorteils ■ Art der Markierung problematisch ■ Dokumentation der Leistung
Leistungsfähigkeit der Bildungsanbietenden	<ul style="list-style-type: none"> ■ Professionalität des Auftritts ■ Umfang des Kommunikationsbudgets
Integration des externen Faktors	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leistungsanforderungen müssen im Vorfeld deutlich kommuniziert werden ■ sehr großer Informationsbedarf ■ Kommunikation des individuellen Aufwandes

Abbildung 6: Dienstleistungseffekte in der Kommunikationspolitik (Quelle: Hans & Bernecker, 2017)

[...]

2.2.3 Integration der Mitarbeitenden (People)

Der besondere Stellenwert der Mitarbeitenden im Dienstleistungsprozess Bildung ist bereits angesprochen worden. Durch die Interaktion des Unternehmens mit dem externen Faktor (Kunden) besteht ein besonderes Interaktionsverhältnis zwischen den Teilnehmenden und den Mitarbeitenden. Der Erfolg des Marketings für Bildungsanbieter ist sehr eng mit der Selektion, Weiterentwicklung, Motivation und dem Management der internen und externen Mitarbeitenden verbunden.

Es gibt genügend Beispiele dafür, wie Bildungsanbieter durch ineffizienten Umgang mit Mitarbeitenden gescheitert sind. Dies bezieht sich nicht nur auf die Festangestellten, sondern insbesondere auch auf die freien Mitarbeitenden, die oftmals als Lehrpersonal eingesetzt werden.

2.2.3.1 Rollen im Marketingprozess

Ein wesentlicher Aspekt bei der Betrachtung von Mitarbeitenden im Marketing ist der Einfluss, den die Mitarbeitenden auf das Marketing haben. Hierbei unterscheidet man diejenigen, die in den Marketingprozess involviert sind, von denjenigen Mitarbeitenden, bei denen dies nicht der Fall ist. Ergänzt wird dies durch den Aspekt, ob Mitarbeitende Kontakt mit Kunden haben. Diese beiden Aspekte führen zu einer Kategorisierung von Mitarbeitenden in die Gruppen Contactors, Modifiers, Influencers and Isolateds (vgl. Abbildung 7).

	Involved with conventional marketing mix	Not directly involved with marketing mix
Frequency or periodic customer contact	Contactors	Modifiers
Infrequent or no customer contact	Influencers	Isolateds

Abbildung 7: Rollen von Mitarbeitenden im Marketing (Quelle: Judd, 1987)

Contactors haben kontinuierlichen Kontakt zu den Kunden und sind üblicherweise in die klassischen Marketingaktivitäten involviert. Diese Mitarbeitenden haben sehr unterschiedliche Funktionen im Unternehmen. Sie können zum klassischen Lehrpersonal gehören oder auch Mitarbeitende aus dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit sein. Unabhängig davon, ob sie auf strategischer oder operativer Ebene im Marketing arbeiten, sollten sie doch in die Strategien des Unternehmens eingebunden sein, diese kennen und sie auch vor den Kunden vertreten können. Sie sollten gut trainiert, vorbereitet und motiviert sein, um mit den Kunden jeden Tag professionell arbeiten und ihnen in einer serviceorientierten Weise entgegenkommen zu können. Um dies auch effizient umzusetzen, sollten die Bildungsanbietenden die Mitarbeitenden nach dem Servicegedanken auswählen, einstellen und auch entlohnen.

Modifiers sind zum Beispiel Mitarbeitende im direkten und kontinuierlichen Kundenkontakt, die nicht in die Marketingaktivitäten involviert sind. Sie benötigen einen konkreten Einblick in die Marketingstrategien des Unternehmens, damit sie diese auch bei der Kontaktaufnahme mit Kunden konkret berücksichtigen können. Modifiers beeinflussen die wahrgenommene Qualität der Dienstleistung in besonderem Maße. Eine serviceorientierte Ausbildung dieser Kontaktpersonen ist daher von besonderer Bedeutung. Bei der Auswahl konkreter Mitarbeitender für diesen Bereich sind besonders die Kommunikationsfähigkeiten zu berücksichtigen.

Influencers sind Personen, die in die Marketingaktivitäten der Bildungsanbieter involviert sind, aber keinen kontinuierlichen Kundenkontakt haben. Dies sind insbesondere Mitarbeitende aus den Bereichen Strategische Planung (Unternehmensentwicklung), Produktentwicklung oder PR [Public Relations]. Die Aktivitäten dieser Mitarbeitenden sollten auf konkrete Kundenfunktionen ausgerichtet werden.

Isolateds sind Mitarbeitende mit Backoffice-Funktionen, die weder Kundenkontakt noch Einfluss auf die Marketingaktivitäten des Unternehmens haben. Trotzdem beeinflussen sie die Wirkung des Unternehmens nach außen. Hausmeister*innen, die – um ein drastisches Beispiel zu nennen – Teilnehmende und Dozierende einschließen, haben mit Sicherheit einen negativen Einfluss auf die Wahrnehmung der Bildungsanbietenden durch ihre Kunden. Diese Mitarbeitenden benötigen ein Training, um ihre Wirkung auf die internen und externen Kunden zu verstehen und Möglichkeiten zu entwickeln, diese Kunden zufriedenzustellen.

Der Ansatz unterstellt, dass Mitarbeitende ein wichtiger Baustein im Leistungsportfolio von Bildungsunternehmen sind und einen zusätzlichen Wert bei den Kunden erzeugen können – und daher nicht nur als Kostenfaktor definiert werden dürfen. Bei der Betrachtung der Bedeutung der Mitarbeitenden für das Marketing fällt regelmäßig auf, dass durch Qualifizierung und Motivation auch der Mitarbeitenden, die nicht zu den Kernmitarbeitenden (so das Lehrpersonal) zählen, die Kundenzufriedenheit deutlich ansteigt.

2.2.3.2 Internes Marketing

Dem internen Marketing kommt bei Dienstleistungsunternehmen ein deutlich größerer Stellenwert zu als bei Sachleistungsanbietenden. Die Begriffe „internes Marketing“, „Mitarbeitendenkommunikation“ oder „interne PR“ stehen stellvertretend für Instrumente, mit denen die internen Kommunikations- und Informationsprozesse beschrieben werden. Die Kommunikations- und Informationspolitik prägt als Teil der Unternehmenskommunikation das Betriebsklima ebenso stark wie zum Beispiel materielle Gratifikationen für die Mitarbeitenden. Denn ebenso wie eine Informationspolitik, die dem Interesse der Mitarbeitenden an ihrem Betrieb entgegenkommt und gleichzeitig zum Dialog einlädt, für Identifikation und Leistungsmotivation sorgt, wirken entsprechende Defizite demotivierend und belasten das Betriebsklima und Unternehmensergebnis (Tonnemacher, 1998) (vgl. Abbildung 8).

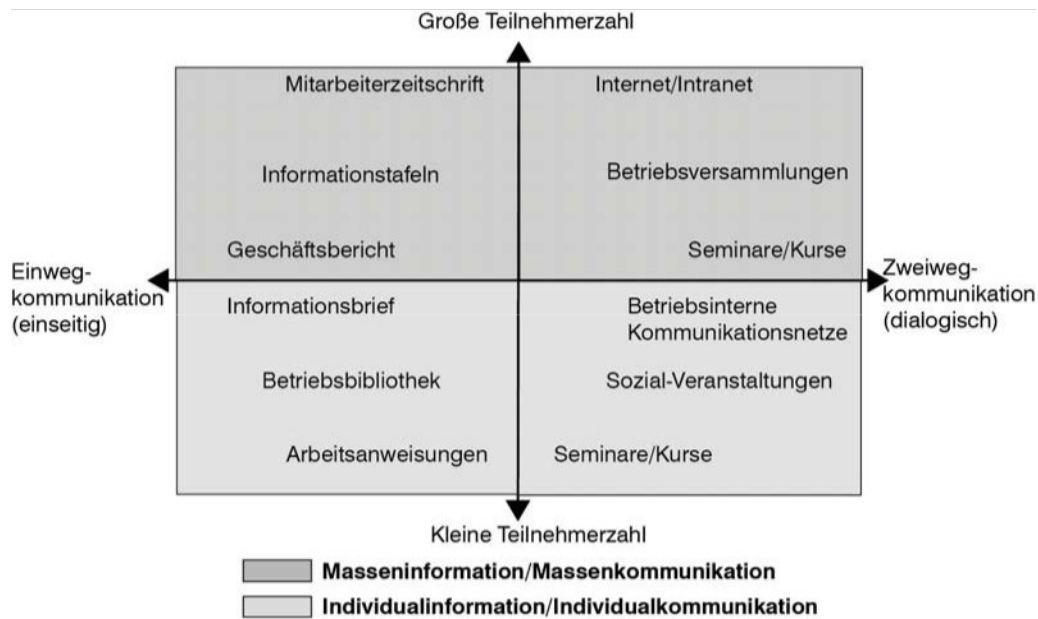


Abbildung 8: Beispiele für interne Kommunikationsinstrumente (Quelle: Bruhn, 1995)

Die Ziele, Aufgaben und Funktionen der Mitarbeitendenkommunikation sind sehr unterschiedlich – entscheidend ist, wie sehr sie vonseiten des Managements initiiert sind oder sich aus Interessen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden ableiten. Im Idealfall liegt eine wechselseitige interne Kommunikation vor: Zu Wort kommen Mitarbeitende aller Hierarchieebenen, und der Austausch findet sowohl horizontal als auch vertikal statt. Die möglichen Instrumente der Mitarbeitendenkommunikation lassen sich für Bildungsanbieter nach der jeweiligen Beteiligung oder Reichweite und nach ihrem Grad an Dialog- oder Interaktionsmöglichkeiten unterscheiden. Die vorstehende Abbildung zeigt diese anhand möglicher Kommunikationsinstrumente.

[...]

3 Inhalte und Durchführung der Webinare

Nach der theoretischen Einführung folgen in diesem Kapitel ausgewählte Beispiele aus dem zweiten Webinar zur Perspektive der Förderprojekte. Hierzu beschreibt Jutta Haubenreich den Inhalt ihres Kurzvortrags zu kooperativem Marketing in einer Bildungsallianz, Steve Kovács erläutert das Thema seines Kurzvortrags über Kooperationen mit Unternehmen in der wissenschaftlichen Weiterbildung und Iren Schulz legt Inhalt und Ablauf ihres Kurzvortrags über zielgruppenorientiertes Marketing dar.

3.1 Zwischen Marken und Ressourcen – Kooperatives Marketing in einer Bildungsallianz

Jutta Haubenreich

3.1.1 Didaktischer Aufbau

Das Webinar „Zwischen Marken und Ressourcen – Kooperatives Marketing in einer Bildungsallianz“ sollte den Webinar-Teilnehmenden als Teil der Webinar-Reihe „Bildungsmarketing“ nach der ersten Auftaktpräsentation und einer theoretischen Einführung Erfahrungen und Praxisbeispiele aus dem Marketingalltag von Bildungsanbietenden näherbringen. Die Referierenden waren hauptsächlich Mitwirkende bei Projekten der 1. Wettbewerbsrunde des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, die ihre Projekterfahrungen an Mitwirkende bei Projekten der 2. Wettbewerbsrunde weitergeben wollten. Zielgruppe waren dementsprechend Marketingverantwortliche und Koordinationsstellen für wissenschaftliche Weiterbildungsangebote der 2. Wettbewerbsrunde. Ziel war, den Teilnehmenden zunächst einen Überblick über die eigenen Marketingkonzepte und Umsetzungsstrategien zu geben und anschließend deren Fragestellungen zu diskutieren.

In diesem Webinar stellte sich das Projekt „[mint.online - Berufsbegleitende Studienangebote in MINT-Fächern](#)“ vor, dass nach Ende der 1. Wettbewerbsrunde in eine sogenannte Bildungsallianz mint.online überführt wurde. Der Fokus des Webinars lag dabei insbesondere auf der gemeinsamen Vermarktung der Weiterbildungsangebote der Bildungsallianz.

Zu Beginn des Webinars wurden als Teil des Erfahrungsberichts zunächst das Konzept einer Bildungsallianz und ihre Inhalte (Programmportfolio und Partner*innen) vorgestellt, wobei insbesondere auf die Markenarchitektur eingegangen wurde. Anschließend wurde das Potenzial einer kooperativen Marketingstrategie dargestellt und die dafür notwendigen Vorarbeiten wie Zielgruppensegmentierung und -definition, Persona-Entwicklung, Bestimmung des Zielmarktes (Targeting) sowie die Auswahl effizienter Ansprachestrategien in der Kommunikation (Positioning) skizziert. Abschließend wurde die Umsetzung des kooperativen Bildungsmarketings anhand verschiedener Beispiele aus der Bildungsallianz mint.online illustriert.

3.1.2 Zentrale Inhalte

Die *Bildungsallianz mint.online* ist ein Zusammenschluss von mittlerweile neun Universitäten, Hochschulen und außeruniversitären Forschungsinstitutionen deutschlandweit, die wissenschaftliche Weiterbildungsangebote im MINT-Bereich⁵ anbieten. Dazu gehören zehn Studiengänge, elf Zertifikatsprogramme und zwölf Modulzertifikate, die insgesamt zu 33 verschiedenen Abschlüssen kombiniert werden können.

Zielgruppen sind Personen mit einem naturwissenschaftlich-technischen Hintergrund, die berufsbegleitend oder zeitlich flexibel studieren oder sich weiterqualifizieren möchten. Das können sowohl Ingenieur*innen mit mehreren Jahren Berufserfahrung als auch Bachelorabsolvent*innen sein, die nach ihrem ersten Hochschulabschluss in den Beruf einsteigen und nebenbei ihren Master machen wollen. Neben Personen mit akademischer Vorbildung spricht mint.online auch Personen mit Berufsausbildung an, die sich wissenschaftlich weiterbilden wollen.

⁵ MINT – Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik

	Uni Kassel/Fraunhofer	Uni Stuttgart	FernUniHagen/ Fraunhofer	Uni Oldenburg	TU Chemnitz	Hochschule Bremerhaven	Fraunhofer	Universität Erlangen/ HS Albstadt-Sigmaringen
Bachelor/Master 120-180 KP	Master Wind Energy Systems (120 KP)	Master Biophysik (120 KP) Master Klimagerechtes Bauen (120 KP) Master Akustik (120 KP)	Master Umwelt- wissenschaften (60/90/120 KP)	Master Renewable Energy (120 KP)	Master Innova- tion Engineering (120 KP)	Bachelor Windenergie- technik (120 KP)		Master IT Governance, Risk and Compliance Management (120 KP) Bachelor Informatik/ IT-Sicherheit (180 KP)
DAS 30-35 KP Diploma of Advanced Studies	Scientific Fundamentals (30 KP) Fluid Mechanics (30 KP) Integration of Wind Power (30 KP) Computational Systems (30 KP)	Electrical Engineering (30 KP) Structural Mechanics (30 KP) Converter Systems (30 KP)	Umwelt- manager/in (30 KP)				Elektromobilität (30 KP)	Netzwerk- forensiker/-in (35 KP) Datentäger- forensiker/-in (35 KP)
CAS 5-23 KP Certificate of Advanced Studies			Umwelt- wissenschaften (15 KP)	Off-Grid Electrification (12 KP) Advanced Wind Energy (12-23) KP Electrical Energy Storage (12 KP)			Elektromobilität und Nachhaltig- keit (12 KP) Elektromobilität und Stadtplanung (12 KP)	Applied Computer Systems (5 KP) Python (5 KP) Datentäger- forensik (5 KP) Methoden digitale Forensik (5 KP) Computer- strategie (5 KP) Internet- technologien (5 KP) Netzwerktheit (5 KP) + Studium initiale

Abbildung 9: Portfolio der mint.online Bildungsallianz (Quelle: eigene Darstellung)

Aktuelle Partner*innen der Bildungsallianz sind:

- FernUniversität in Hagen
- Fraunhofer-Gesellschaft
- Hochschule Albstadt-Sigmaringen
- Hochschule Bremerhaven
- TU Chemnitz
- Universität Erlangen
- Universität Kassel
- Universität Oldenburg
- Universität Stuttgart

All diese Kooperationspartner verfügen über etablierte Marken in der deutschen Forschungs- und Bildungslandschaft, die mit hoher Qualität und wissenschaftlichem Anspruch assoziiert werden. Dieses positive Markenbild der Einzelmarken gilt es zu nutzen und gewinnbringend im Kontext des Marketings zu kombinieren – zu einer gemeinsamen Kooperationsmarke mint.online. Die besondere Markenarchitektur des mint.online-Verbundes macht es notwendig, ein Modell jenseits der klassischen Markenstrategie ins Auge zu fassen. Anders als bei der klassischen Leistungsmarkenstrategie steht über der Leistungsgruppe keine einzelne Dach- oder Unternehmensmarke, sondern eine Vielzahl an Anbietermarken, die sich auf gleichem Niveau begegnen und kooperieren wollen (Bernecker, 2007). Bei einer Markenallianz bündeln mindestens zwei selbstständige Marken ihre Kräfte in einem gemeinsamen Auftritt am Markt, um neue Gewinnpotenziale zu erschließen, Synergiepotenziale zu nutzen und eine gemeinsame Kommunikation nach außen zu etablieren (Spengel, 2005). Für die Bildungsallianz mint.online eignet sich aufgrund der Konstellation der anbietenden Universitäten, Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (Stammmarken) und der über 30 Weiterbildungsangebote (Produktmarken) der Einsatz einer *Kooperationsmarke*, unter der das gemeinsame Produkt „Wissenschaftliche Weiterbildung im MINT-Bereich“ entwickelt, angeboten und vermarktet wird (Haubenreich & Breitenberger, 2017).

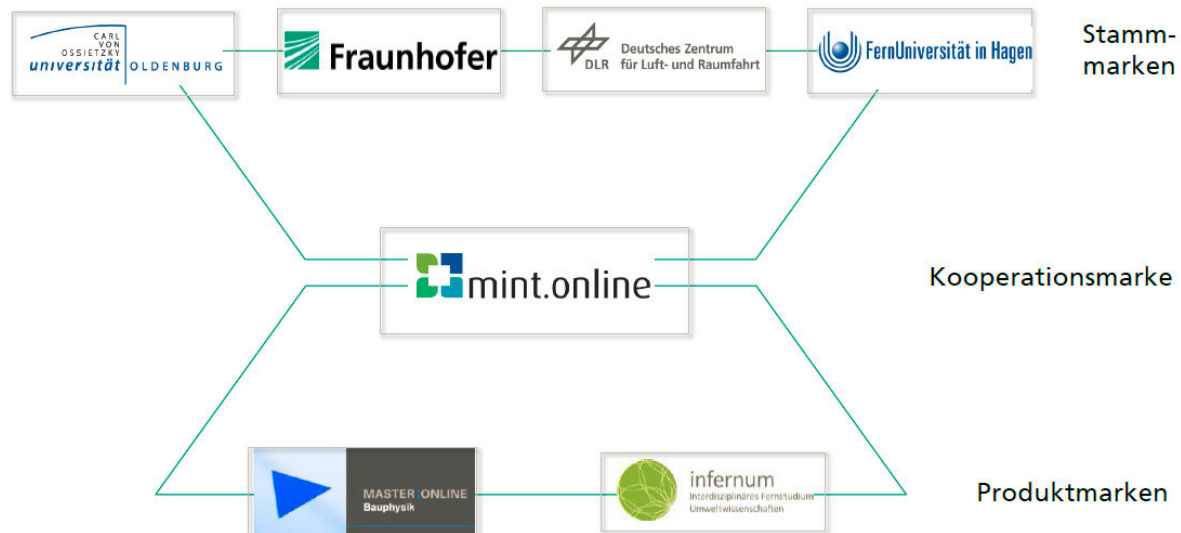


Abbildung 10: Markenarchitektur der Kooperationsmarke mint.online (Quelle: Haubenreich & Breitenberger, 2017)

Die Kooperationsmarke mint.online ermöglicht einen gemeinsamen Marketingauftritt verschiedener Weiterbildungsprogramme unterschiedlicher Institutionen auf Augenhöhe. So muss sich beispielsweise bei Messeauftritten nicht zwischen dem Corporate Design der einen oder anderen Institution entschieden werden, sondern ein neutraler Auftritt mit dem Verweis auf die jeweiligen Marken der Anbietenden ist möglich – ein nicht zu unterschätzender Vorteil, wenn es um die Umsetzung von Flyerdruck, Folienherstellung oder Posterpräsentationen geht.

Der Mehrwert von Bildungsmarketing über Institutionen hinweg ist selbst für etablierte Bildungsanbieter groß, was sich allein durch die Reichweite der gebündelten Kommunikationskanäle zeigt: Allein erreicht die größte Bildungsinstitution im Allianzverbund 77.000 Facebook-Follower, die Bildungsallianz insgesamt mit knapp 300.000 Followern fast das Vierfache. Sobald also Informationen von allen Mitgliedern der Bildungsallianz geteilt werden, wird die Reichweite um ein Vielfaches größer, ohne dass zusätzliches Werbebudget in die Hand genommen werden muss.

Basis für kooperatives Bildungsmarketing ist selbstverständlich die Ansprache einer oder mehrerer gemeinsamer Zielgruppen. Dafür ist es notwendig, zunächst diese Zielgruppen über eine sogenannte *Zielgruppensegmentierung* zu definieren und voneinander zu unterscheiden:

„Die Zielgruppensegmentierung ist eine Strategie zur Bearbeitung von in sich homogenen Teilmärkten. Bei der Zielgruppensegmentierung wird der heterogene Gesamtmarkt – anhand geeigneter Segmentierungskriterien – in homogene Teilmärkte/Zielgruppen aufgeteilt. Darauf aufbauend wird dann eine segmentspezifische Marktbearbeitung ermöglicht, z. B. differenzierte Ansprache der verschiedenen Zielgruppen.“ (Meffert, Burmann & Kirchgeorg 2012)

Für die Bildungsallianz mint.online wurden anhand soziodemografischer, psychografischer und verhaltensorientierter Kriterien zwei übergreifende Zielgruppen definiert: Der Ingenieur (hauptsächlich männlich), der mit mindestens fünfjähriger Berufserfahrung auf der Suche nach neuer Fachexpertise an einer Weiterbildung teilnimmt und die Bachelorabsolventin, die am Anfang ihrer Karriere Weiterbildung hauptsächlich zum Aufbau von Netzwerken und zur Inspiration nutzt. Diese beiden Zielgruppen wurden im Verlauf weiter geschärft und mit konkreten Kundenprofilen bzw. Personen, also fiktiven Stellvertretern der Zielgruppe zur Visualisierung versehen. Für die Personen „Thomas“ und „Julia“ wurden im Targeting anschließend konkrete Social-Media-Kampagnen entwickelt, die mit unterschiedlichen Botschaften und Bildern angesprochen wurden.

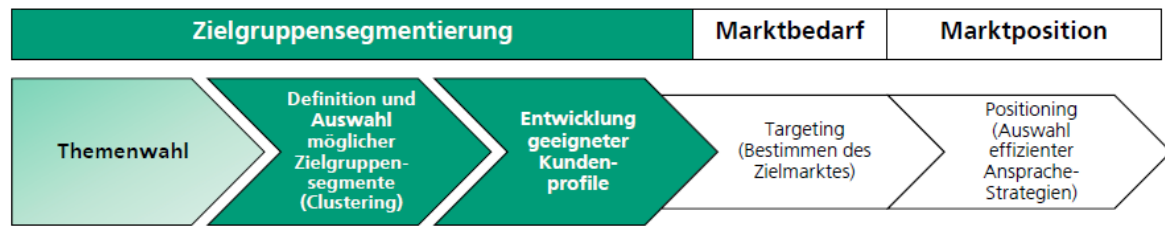


Abbildung 11: Zielgruppensegmentierung als Basis der Marketingstrategie (Quelle: Meffert, Burmann & Kirchengorg, 2012)

Das kooperative Marketing der Bildungsallianz wird in unterschiedlichsten Kontexten umgesetzt: So hat sich beispielsweise im Bereich der erneuerbaren Energien ein Verbund aus drei Studiengängen zusammengetan, die unter der gemeinsamen Storyline „Study Renewable Energy in Germany“ die Zielgruppe der internationalen, berufstätigen Bachelorabsolvent*innen ansprechen. Gemeinsam geben sie Info-Webinare, bewerben ihre Studiengänge auf internationalen Plattformen, schreiben gemeinsam Newsletter-Beiträge und halten gemeinsam Vorträge auf Fachmessen.

Ziel der Bildungsallianz ist es, den einzelnen Partnern eine übergreifende Plattform und Austauschmöglichkeit zu verschiedensten Aspekten der Entwicklung und Umsetzung von wissenschaftlicher Weiterbildung im MINT-Bereich zu bieten – Marketing ist dabei nur *ein* möglicher Bereich. Die bisherige Zusammenarbeit zeigt, dass das Interesse an ressourcenschonenden Marketingaktionen groß ist und sich sicherlich zukünftig noch weitere Beispiele für kooperatives Marketing in einer Bildungsallianz finden lassen.

3.1.3 Weiterführende Inhalte

Wer sich noch tiefergehend mit den Themen Kooperationsmarke und Markenarchitektur einer Bildungsallianz sowie Zielgruppenanalyse und -segmentierung beschäftigen möchte, wird in der Abschlusspublikation des Projekts mint.online fündig (Arnold, Zawacki-Richter, Haubenreich, Rübken & Götter, 2017). Hier wird noch einmal übergreifend dargestellt, dass die Zusammenarbeit in einer Bildungsallianz sowohl die Kooperation „nach innen“ respektive zwischen den Partnern der Allianz als auch die sichtbare Kooperation „nach außen“ im Sinne eines gemeinsamen Außenauftritts erfordert. Die interne Kooperation wird idealerweise in einem gemeinsamen Geschäftsmodell konzipiert, die Sichtbarkeit nach außen spiegelt sich in einer gemeinsamen Marke und Markenstrategie wider. Bei der Entscheidung, welche Markenstrategie am sinnvollsten ist, ist es hilfreich, eine Markenarchitektur, also eine geordnete Aufstellung aller beteiligten Marken, zu erstellen (Haubenreich & Breitenberger, 2017). Die Bildungsallianz mint.online kann dabei als Beispiel dienen.

Mithilfe einer Zielgruppenanalyse werden sowohl die Nachfrage als auch der Bedarf für das spezifische Bildungsangebot ermittelt. Beide Begriffe werden oft deckungsgleich verwendet, obwohl sie unterschiedliche Dinge meinen. Folgt man der Definition von Banscherus (2013), ist die Nachfrage nach Bildungsangeboten in der Regel eine individuelle Entscheidung einzelner Personen und ihrer individuellen Präferenzen (Banscherus, 2013; zit. n. Man-kiw & Taylor, 2012), wohingegen der Bedarf auf einer übergeordneten Ebene (Unternehmen, Verbände oder Branchen) formuliert wird, was wiederum die individuelle Nachfrage beeinflussen kann (Banscherus, 2013). Dementsprechend ist es unabdingbar, sowohl die Weiterbildungsinteressierten zu ihren individuellen Erwartungen und Bedürfnissen zu befragen als auch die übergeordneten Bedarfe der Kundenbranchen zu überprüfen. In die Zielgruppensegmentierung können dann sowohl die individuellen Ergebnisse der Zielgruppenbefragung als auch die bedarfsorientierten Ergebnisse der Unternehmensbefragung einfließen (Breitenberger, Haubenreich & Tu, 2017).

3.1.4 Inhaltliche und methodische Reflexion des Webinars

Inhaltlich gingen die Rückfragen zum Webinar vor allen Dingen in Richtung Ressourcen, also über welche personellen und finanziellen Mittel die Bildungsallianz verfügt, um die entsprechenden kooperativen Marketingmaßnahmen umzusetzen. Hier lautet die klare Antwort: Die Bildungsallianz verfügt über keine eigenen Marketingmittel. Die bisherige Zusammenarbeit beruht ausschließlich auf der Bereitschaft der Kolleg*innen, ihre Zeit, ihr Wissen und ihre eigenen Marketingkanäle zur Verfügung zu stellen. Das ist sowohl im Kontext von Einzelmaßnahmen möglich (beispielsweise das Teilen eines Infovideos zum Studiengang über die Kanäle der verschiedenen Institutionen) als auch bei umfassenderen Marketingkampagnen (zum Beispiel Internationale Studierendenakquise durch DAAD-Webinar-Reihen⁶).

Darüber hinaus gibt es viele Pläne, das kooperative Bildungsmarketing in der mint.online Bildungsallianz noch weiter auszubauen: Von einem gemeinsamen Alumni-Netzwerk über Newsletter, Moduleinblicke, Einblicke in die Programme (Videos, Lehrbriefe, Modulbeschreibungen) oder die Weiterentwicklung des mint.online-Portals wären noch viele Dinge möglich – allerdings bedarf es dafür einer zentralen Koordinierungsstelle und eines gemeinsamen Marketingbudgets.

Gleichwohl kann die Bildungsallianz mint.online ein Beispiel dafür sein, wie sich auch große Verbundprojekte nach Förderende verstetigen lassen. Neben den entsprechenden Rahmenbedingungen in den jeweiligen Institutionen spielen dabei insbesondere auch der Wille zum weiteren Austausch und eine gemeinsame Aufgabe eine Rolle. Kooperatives Bildungsmarketing kann eine solche Aufgabe sein.

Methodisch waren für das Webinar zwei Runden à 20 Minuten vorgesehen, sodass die Webinar-Teilnehmenden zwei der parallel stattfindenden Vorträge besuchen konnten. Insgesamt gab es weniger Webinar-Teilnehmende als erwartet, sodass die Gruppengröße in den einzelnen Vorträgen mit etwa vier Personen eher gering war. Dafür konnte die Zeit zur Diskussion besser genutzt werden und jeder konnte seine Fragen anbringen.

Die Diskussion war insgesamt eher zurückhaltend, was vielleicht auch der Tatsache geschuldet war, dass die Projekte der 2. Wettbewerbsrunde mit der Frage der Verstetigung nach Projektende noch wenig Berührungspunkte hatten. Auch die Frage der übergreifenden Zusammenarbeit in einem Verbund dieser Größenordnung stellte sich den anwesenden Projektmitarbeitenden nicht in dem Maße. So war das Thema dieses Webinars insgesamt vielleicht eher zu sehr in Richtung Organisationsentwicklung und Netzwerkbildung und zu wenig in Richtung Marketing aufbereitet, was auch dazu führte, dass sich für die zweite Runde nicht genug Teilnehmende fanden. Hiervon konnte jedoch die Referentin insofern profitieren, als sie auch noch an einem anderen Vortrag teilnehmen konnte.

⁶ Internationale Studierendenakquise mit GATE-Germany für den Online M. Sc. Wind Energy Systems: <https://de.offene-hochschulen.de/themen/internationale-studierendenakquise-mit-gate-germany>

3.2 Aufbau von Kooperationen mit Unternehmen in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Steve Kovács

3.2.1 Didaktischer Aufbau

Die Webinar-Reihe „Bildungsmarketing“ gibt Einblicke in Erfahrungen der Projekte des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ aus der 1. Wettbewerbsrunde und transferiert Beispiele guter Praxis bzw. vermeidbarer Fehlerquellen für die Umsetzung des Bildungsmarketings in die Projekte der 2. Wettbewerbsrunde. Interessierte der Webinar-Reihe erhielten mit einigem Vorlauf vom NOH und der WB nebst organisatorischen Informationen einige mögliche Diskussionsfragen, um sich auf das Webinar vorbereiten zu können. Die Diskussionsfragen wurden vom Referenten des Webinars „Aufbau von Kooperationen mit Unternehmen in der wissenschaftlichen Weiterbildung – Reflexion von Erfahrungen aus dem Verbundprojekt **Open C³S**“ zur Verfügung gestellt. Die Fragen sollten die Teilnehmenden direkt ansprechen und mit teilweise polarisierender Akzentuierung zu einer lebhaften Webinar-Diskussion führen. Als alternative Frageoptionen berücksichtigen sie ferner gewünschte Fokusse der teilnehmenden Gruppe und den vorgegebenen Diskussionsrahmen von zehn Minuten. Im Webinar konnten die Teilnehmenden respektive der Referent mit Blick auf Vorkenntnisse und den Diskussionsverlauf aus den folgenden Diskussionsfragen wählen:

- Warum fällt es WB-Akteur*innen in den Hochschulen häufig schwer, mit Unternehmen zu kooperieren?
- Welche Maßnahmen zur Kooperationsanbahnung waren in den Projekten erfolgreich und warum?
- Brauchen die Hochschulen einen Wissenschaftsvertrieb?
- Können wir Kooperationen mit Unternehmen in der wissenschaftlichen Weiterbildung klassifizieren? Gegebenenfalls wie?

Die Teilnehmenden erhielten darüber hinaus eine geeignete Literaturempfehlung, um sich auch thematisch in die Themen Bildungsmarketing und Kooperationsmanagement einzuarbeiten. Es wurden hier bewusst zwei sehr praxisorientierte Quellen genannt, um die Teilnehmenden mit ihren jeweiligen praktischen Fragestellungen bestmöglich abzuholen. Schließlich sollten die in den Quellen genannten Handlungsempfehlungen für das Verständnis des Webinar-Kurzvortrages und die anschließende Diskussion befruchtend wirken. Es wurde zudem je eine Quelle aus Hochschulperspektive und Unternehmensperspektive gewählt, um bereits in der Vorbereitung auf unterschiedliche Terminologien und Herangehensweisen im Kontext der Kooperationsentwicklung aufmerksam zu machen.

Nach einer kurzen Vorstellung der Webinar-Referierenden wurden die Teilnehmenden je nach individuellem Interesse durch die Moderierenden den unterschiedlichen Webinar-Räumen zugewiesen. Zur Interaktion zwischen Referent und Teilnehmenden bzw. der Teilnehmenden untereinander war eine Chat-Funktion eingerichtet. Eine Videofunktion war aufgrund dafür erforderlicher Datentransferraten nicht verfügbar. Für den didaktischen Aufbau des Webinars war deshalb zu berücksichtigen, dass eine Gruppendiskussion nach Plan einer Moderation bedurfte und im virtuellen Raum aufgrund fehlenden Blickkontaktes andere Instrumente für die Steuerung der Kommunikation notwendig waren. Dies sollte über die Kommunikationsfunktionen im Webkonferenz-Tool erfolgen (melden, klatschen, bestätigen usw.). Die Kommunikation der technischen Voraussetzungen für die Webinar-Teilnahme und die Prüfung von Audiosignalen wurden von der Moderation seitens des NOH und der WB übernommen.

Das Webinar „Aufbau von Kooperationen mit Unternehmen in der wissenschaftlichen Weiterbildung – Reflexion von Erfahrungen aus dem Verbundprojekt Open C³S“ zielte vor allem darauf ab, die Teilnehmenden der 2. Wettbewerbsrunde über Gelingensfaktoren und konkrete Handlungsempfehlungen beim Aufbau von Kooperationen mit Unternehmen zu informieren. Nach Abschluss des Webinars sollten die Teilnehmenden gestaltbare Instrumente des Bildungsmarketings kennen, die sich auf Unternehmenskooperationen förderlich auswirken. Sie soll-

ten in der Lage sein, diese in die verschiedenen Dimensionen des Marketingmix einzuordnen und geeignete Maßnahmen für die Weiterentwicklung ihres Bildungsangebots zu nutzen. Mit dieser Zielstellung und den dargestellten methodischen Überlegungen wurde das Webinar in drei Bausteine segmentiert:

- Im ersten Baustein wurde das Verbundprojekt *Open Competence Center for Cybersecurity* (Open C³S) aus der 1. Wettbewerbsrunde vorgestellt, im Rahmen dessen der Referent in der Funktion als Kooperationsmanager unter anderem für den Auf- und Ausbau von Unternehmens- und Behördenkooperationen tätig war. In einer kurzen Zusammenfassung wurde dargestellt, welche Wirkungen ein stark extern kooperationsorientiertes Weiterbildungsprojekt entfalten kann. Die Ausführungen wurden didaktisch genutzt, um die Webinar-Teilnehmenden zu motivieren und aufzuzeigen, dass die vorgestellten Handlungsempfehlungen in der Praxis funktionieren.
- Der zweite Baustein lieferte einige ausgewählte Expert*innenzitate im Themenkontext sowie *Methoden und Modelle zur Gestaltung von Kooperationen* entlang der Wertschöpfungskette in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Zu den Wertschöpfungsaktivitäten wurden Empfehlungen formuliert, um den Teilnehmenden praktische Hilfestellungen für die Umsetzung der theoretischen Konzepte an die Hand zu geben. Die vorgestellten Empfehlungen wurden im Wesentlichen abgeleitet aus Ergebnissen der Studie *Wissenschaftliche Weiterbildung als Baustein der betrieblichen Personalentwicklung* (Kovács, Beuter & Schunk, 2017) und im Webinar-Beitrag zur didaktischen Reduktion verdichtet. Der zweite Baustein wurde mit weiteren Literaturempfehlungen und einem Ausblick in künftige Herausforderungen in der wissenschaftlichen Weiterbildung abgeschlossen.
- Im dritten und letzten Baustein wurde die theoretische Einführung aus Baustein zwei für die Diskussion mit den Teilnehmenden genutzt. Direkt anknüpfend an die Empfehlungen wurden erfolgreiche *Maßnahmen zur Kooperationsanbahnung* diskutiert, wobei die Teilnehmenden aus ihrer individuellen Perspektive berichteten. Der Referent kommentierte die Schilderungen der Teilnehmenden und ordnete diese thematisch ein.

3.2.2 Zentrale Inhalte

In einer Wissensgesellschaft müssten Unternehmen und Hochschulen eigentlich natürliche Partner bei der Personalentwicklung sein. Der Anteil der Weiterbildungsangebote von Hochschulen beträgt im Weiterbildungsmarkt mit einem Gesamtvolumen von ca. 30 Milliarden Euro nur etwa drei bis fünf Prozent (Seitter, Schemmann & Vossebein, 2015). Unternehmen und Hochschulen beklagen den geringen Anteil gleichermaßen. Die Gründe dafür sind vielfältig: Den Hochschulen fehlt es an Informationen, wie Personalentwicklungsprozesse in Unternehmen ablaufen, wie sie Kooperationen erfolgreich aufgleisen und ihre Bildungsprodukte für die Zielgruppe Unternehmen zuschneiden müssen. Viele Hochschulen wollen kooperieren, wissen aber nicht wie. Die Unternehmen haben indes Schwierigkeiten, sich in Hochschulstrukturen und damit verbundene Besonderheiten einzufinden.

Allerdings sind die Unternehmen nicht zwingend auf die staatlichen Hochschulen angewiesen, um ihren Bildungsbedarf zu decken. Die Unternehmen finden auf dem Markt in der Regel die Weiterbildungsangebote, die sie brauchen (Meyer-Guckel, Schönfeld, Schröder & Ziegele, 2008). In einem großen, aber vor allem undurchsichtigen, unstrukturierten und wenig formalisierten Bildungsmarkt (ebd.) richten sich die Unternehmen mit ihren Weiterbildungsbedarfen bislang stärker an Business Schools und private Weiterbildungsanbieter (Arnold, Wetzel, Maschwitz, Dobmann & Zawacki-Richter, 2013). Die Zusammenarbeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung leistet mit dem Aufbau von Kompetenzen der Beschäftigten Beiträge sowohl zur Sicherung dauerhafter Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen als auch zur langfristigen Überlebensfähigkeit der Unternehmen. Weiterbildungsangebote können aber auch die Motivation und Bindung (Retention) der Mitarbeitenden erhöhen sowie Fluktuationskosten reduzieren. Durch Kooperationen in der wissenschaftlichen Weiterbildung werden nicht zuletzt „Effektivitäts-, Effizienz-, Qualitäts- und Reputationsgewinne“ erhofft (ebd.). Viele Unternehmen haben be-

reits jetzt einen hohen Bedarf an wissenschaftlicher Weiterbildung und prognostizieren ein deutliches Anwachsen dieses Bedarfs in der Zukunft (ebd.). Gleichzeitig entstanden insbesondere in der letzten Dekade an den deutschen Hochschulen zahlreiche wissenschaftliche Weiterbildungsprogramme, die durch ebenso zahlreiche Förderlinien des Bundes und der Länder stimuliert wurden. Es liegt daher nahe, die wachsende Nachfrage in den Unternehmen mit den Angeboten der Hochschulen noch besser in Einklang zu bringen und vor allem die staatlichen Hochschulen im Weiterbildungsmarkt noch besser zu positionieren. Im Hinblick auf nachhaltige Verstetigung und kommerzielle Verwertung anspruchsbasierter Weiterbildungsprogramme ist die Zielgruppe der Unternehmen sicherlich eine sinnvolle Option für die Hochschulen. Den nachstehenden Ausführungen sei allerdings vorausgeschickt, dass eine kommerzielle Verwertbarkeit von Weiterbildungsprogrammen in Unternehmen auch abhängig von der wissenschaftlichen Disziplin ist. Kooperationen mit Unternehmen in Feldern, die traditionell einen geringen Akademisierungsgrad haben, sind selten. Hier fehlen oft Anknüpfungskonzepte, um akademische Angebote in der Personalentwicklung zu berücksichtigen.

Eine zentrale Herausforderung beim Aufbau von Kooperationsbeziehungen mit Unternehmen ist die Phase der *Kooperationsanbahnung*. Systembedingt sind in den Hochschulen und den dort zuständigen Weiterbildungseinrichtungen in der Regel keine professionellen Vertriebs- oder Relationsmanagementstrukturen etabliert. Kontakte zu Unternehmen sind oft wenig systematisiert und werden von unterschiedlichen Personen und Departments der Hochschulen wahrgenommen. In den Hochschulen, aber auch aufseiten der Unternehmen sind Kooperationsprozesse und -modelle im Bereich der Personalentwicklungszusammenarbeit zudem kaum verbreitet. Umso bedauerlicher ist es, dass gerade ein Mangel an geteilten Erfahrungen und Modellen oft dazu führt, dass Kooperationen nicht eingegangen werden (Schneijderberg & Teichler, 2010). Im Webinar wurden vor diesem Hintergrund primär kooperationsförderliche Faktoren, gerade beim Aufgleisen von Kooperationen mit Unternehmen, vorgestellt und thematisch eingeordnet. Zum Verständnis der Zusammenhänge wurden die folgenden drei theoretischen Modelle erläutert:

- Wertschöpfung in der Weiterbildung
- Phasen und Aufgaben des Kooperationsmanagements
- Marketingmix im Bildungsbereich (Böttcher, Hogrebe & Neuhaus, 2010)

Wertschöpfung in der Weiterbildung

Im Wertschöpfungsprozess von Weiterbildungsangeboten (Simon, 2005) bestehen bei verschiedenen Aktivitäten Möglichkeiten zur Kooperation mit Unternehmen. Sofern die Leistungsstrategie der Weiterbildungseinrichtung auf ein nachfrage- und unternehmensorientiertes Bildungsangebot abzielt, empfiehlt es sich, Unternehmen bei möglichst allen Primäraktivitäten entlang des Wertschöpfungsprozesses aktiv einzubinden. Die Kooperation beginnt im Idealfall also nicht erst mit der Verwertung eines verfügbaren Bildungsprodukts, sondern bereits bei dessen Entstehung. Hierzu werden Bildungsbedarfe bzw. Lücken im Fortbildungsangebot in den Unternehmen (direkt oder via Multiplikator*innen wie Sozialpartner*innen, Branchenverbände und Kammern) erhoben und mit den inhaltlichen Vorstellungen der Hochschulen verglichen. In einem agilen, iterativen Austauschprozess zwischen Wirtschaft und Hochschule erwächst so frühzeitig ein marktorientiertes Bildungsangebot mit enger Bindung (Involvement) an die potenziellen Nachfragenden. Ein bekanntes und erfolgreiches Beispiel sind die dualen Studiengänge der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW), die Modulbeschreibungen in Zusammenarbeit mit Unternehmen im Rahmen von Arbeitsgruppen und Gremien (z. B. den Fachkommissionen) erstellt, abstimmt und genehmigt (Ehlers, 2015). In den Phasen der Content-Entwicklung und folgenden Wissensvermittlung im Regelbetrieb können für eine stärker unternehmensorientierte Angebotsprägung Verantwortliche aus Unternehmen, d. h. Praktiker*innen involviert werden. Als persönlich Mitwirkende haben diese Personen eine enge Bindung an das Programm und können das Bildungsangebot in der Kommerzialisierungsphase über eigene Netzwerke und Kanäle hebeln. Schließlich bieten sich auch in der Phase der Zertifizierungs-Leistungsbewertung Möglichkeiten zur Zusammenarbeit, beispielsweise durch Anerkennung von Unternehmenszertifikaten und unternehmensinternen Badges oder etwa bei der kooperativen Umsetzung eines Bildungscontrollings.

Weiterbildungsmaßnahmen als Investitionen in die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeitenden sollen zu messbaren Erfolgen und Kapitalrendite in den Unternehmen führen. Wenn die Unternehmen die Inputparameter durch Kooperation mit den Bildungsanbietenden mitbestimmen können, sind sie eher geneigt, in Bildungsmaßnahmen zu investieren. Im dargestellten Wertschöpfungsprozess sollte deshalb die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden gemeinsam mit den Unternehmen evaluiert und in der Programmentwicklung rückgekoppelt werden. Eine Orientierung am kennzahlengestützten Wertschöpfungsprozess der Corporate-Learning-Programme unterstützt die Passfähigkeit von Hochschul-Weiterbildungsprogrammen.

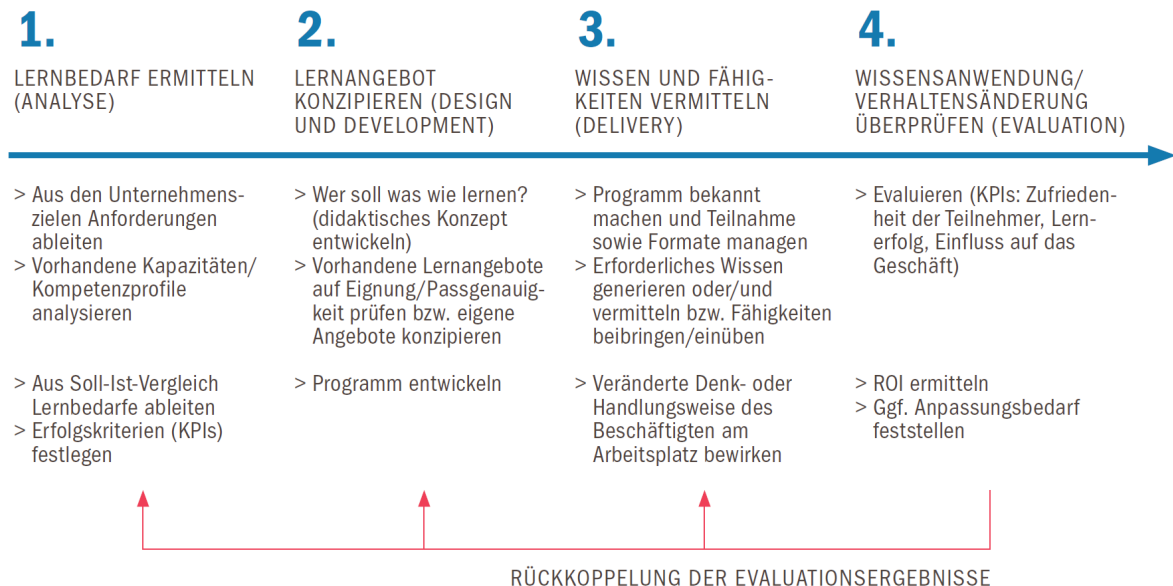


Abbildung 12: Wertschöpfungskette im Corporate Learning (Quelle: Vernau & Hauptmann, 2014)

Phasen und Aufgaben des Kooperationsmanagements

Kooperationen mit Unternehmen finden in den Hochschulen in nahezu allen wissenschaftlichen Disziplinen statt. Allerdings erfolgt der Kooperationsprozess von der Anbahnung bis zum Abschluss oft nicht in strukturierter Form, sondern primär auf informellen Wegen zwischen Professor*in und Unternehmensvertreter*in, die zufällig bekannt sind. Kooperation ist jedoch eine Managementaufgabe, die gesteuert werden muss, um eine zielgerichtete und ergebnisorientierte Zusammenarbeit zu gewährleisten. Welche Kooperation passt zum Weiterbildungsportfolio und zur Angebotsstrategie der Hochschule? Wie stark sollen Externe in die Programmentwicklung involviert werden? Passen die organisatorischen und administrativen Anforderungen des Bildungspartners zu denen der Hochschule? Diese und andere Fragen müssen in einer Kooperation bewusst geplant und im Hinblick auf angestrebte und erreichte Ergebnisse überprüft werden. Die damit verbundenen Aufgaben der Planung, Initiierung, Organisation, Steuerung, Kontrolle und ggf. Beendigung der Zusammenarbeit werden zusammenfassend als Kooperationsmanagement bezeichnet (Dollhausen & Mickler, 2012). In der Praxis finden sich neben der Aus- und Weiterbildung zahlreiche weitere Beispiele der Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und der Wirtschaft, etwa im Recruiting von Absolvent*innen, der kooperativen Forschung, der Vermarktung von Patenten und Innovationen sowie anderen Formen des Wissens- und Technologietransfers. Trotz der vielen bestehenden Berührungspunkte fällt den Hochschulen gerade das Aufgleisen von Kooperationen mit der Wirtschaft im Weiterbildungskontext schwer (Kovács, 2017). In der Frühphase einer Kooperation ist vor allem die Kommunikationspolitik im Marketingmix mit geeigneten Maßnahmen zu steuern, um die Zielgruppe der Unternehmen adäquat zu adressieren und die Hochschulen als verlässliche und qualitätsvolle Bildungspartner auf Augenhöhe zu positionieren. Zum Ende dieses Kapitels werden Instrumente der Kommunikationspolitik systematisiert und Beispiele guter Praxis vorgestellt.

Kooperationen mit Unternehmen brauchen Zeit und Durchhaltevermögen. Viele Hochschulen unterschätzen den organisatorischen und zeitlichen Aufwand, um Kooperationen nachhaltig zu gestalten und Vertrauen aufzubauen (Maschwitz, 2014). Gelingt dies, kann aus zufälliger Zusammenarbeit eine dauerhafte Beziehung, z. B. als strategische Partnerschaft entstehen, die weit über die Kooperation in Weiterbildungsaktivitäten hinausreicht. Eine Weiterbildungskooperation mit einem Unternehmen kann sich für die Hochschulen lohnen: Unternehmen buchen fixe Kontingente, stellen Infrastruktur bereit, unterstützen mit fachlichem Know-how und bieten berufliche Perspektiven für Weiterbildungsteilnehmende. Viele Unternehmen arbeiten allerdings nur mit wenigen Hochschulen zusammen. Die Partnerschaften sind von einer gewissen Exklusivität geprägt. 70 Prozent der Befragten einer Unternehmensstudie arbeiteten mit sechs oder weniger Hochschulen zusammen. Bei Betrachtung der Unternehmensgrößen im Kontext von Hochschulkooperationen ist auffallend, dass kleine Unternehmen weniger oder keine Hochschulpartner in der Personalentwicklung haben. Mehr als ein Drittel der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) hat bislang noch gar keinen Hochschulpartner in der quartären Bildung. Hier könnte ein unerschlossenes Nachfragepotenzial für Hochschulen liegen (Meyer-Guckel et al., 2008).

Die Unternehmen sind bei der Auswahl ihrer Bildungspartner wählerisch. Im Webinar wurde eine Reihe von Auswahlkriterien vorgestellt, die bei Unternehmen erhoben wurden (Meyer-Guckel et al., 2008; Konegen-Grenier & Winde, 2011). Diese Kriterien markieren wesentliche Parameter, die die Hochschulen bei der Gestaltung ihrer Bildungsangebote berücksichtigen müssen, um sich für eine Partnerschaft mit Unternehmen zu empfehlen. Natürlich müssen erfüllte Kriterien auch adäquat kommuniziert werden. Entsprechende kommunikationspolitische Instrumente werden im letzten Abschnitt des Kapitels vorgestellt. Auswahlkriterien für Unternehmen bei der Identifikation geeigneter Bildungspartner (staatliche Hochschulen, aber auch private Hochschulen/Anbietende), hier dargestellt in einer Tag Cloud, sind (in Anlehnung an Meyer-Guckel et al., 2008):



Abbildung 13: Tag Cloud mit Auswahlkriterien von Unternehmen für Bildungspartner (Quelle: eigene Darstellung)

In einer gemeinsamen Initiative des Stifterverbandes und der Lemmens Medien GmbH wurde 2009 bis 2011 das Programm „Matching-Workshops in der Quartären Bildung“ durchgeführt. Zur Unterstützung des Matching-Prozesses wurden geeignete Prüfungskriterien definiert, um passende Hochschulen im Hinblick auf die Bedürfnisse

der Unternehmen auszuwählen. Mit dem nachfolgend vorgestellten Kriterienkatalog können Hochschulen prüfen, ob und inwieweit ihr Weiterbildungsprogramm kompatibel zu Unternehmensbedarfen ist. Lemmens und Schröder-Kralemann (2012) formulieren hierzu folgende Prüfungsschritte:

- Sichtung von Rankings, Ratings, Preisen, Förderungen und Schwerpunkten sowie Publikationen der Hochschule
- Sind bestehende Angebote an den Hochschulen bereits mit den Anforderungen und Themen der Firmen identisch oder können sie passfähig gemacht werden?
- Wie harmonieren die Mitarbeitenden-„Zielgruppen“, die die Firmen in die Maßnahmen entsenden, mit den üblichen Zielgruppen der potenziellen Partnerhochschule?
- Wie sind Wissensvermittlung und Weiterbildung an der Hochschule organisiert? Gibt es eine separate GmbH oder ein Institut? Oder ist die Weiterbildung in den Lehr- und Forschungsbetrieb integriert?
- Welche belegbaren Erfahrungen (Referenzen) im Umgang mit individuellen Firmenwünschen im Sinne der Quartären Bildung hat die Hochschule?
- Reagiert die Hochschule auf die potenzielle Beauftragung engagiert und innovativ? Ist zu erwarten, dass die Hochschule den inhaltlichen Vorschlag im Sinne eines „Mitdenkens“ selbstständig weiterentwickelt und dadurch das Schulungsergebnis möglicherweise entscheidend verbessert?
- Wie werden die Maßnahmen zertifiziert (einfache Bestätigung mit dem Hochschulsiegel, Vergabe von ECTS oder von akademischen Graden wie BA, MA und PhD)?
- Gibt es Mindestgruppengrößen, die für die Hochschulen entscheidend sind?

Marketingmix im Bildungsbereich

Die Kriterien, mit denen die Unternehmen ihre Bildungspartner suchen, sind letztlich gestaltbare Parameter im Hinblick auf zielgruppenorientierte Aktivitäten. Die Planung, Umsetzung und Steuerung aller auf die potenziellen Interessengruppen von Bildungsanbietenden ausgerichteten Aktivitäten werden unter dem Begriff des *Bildungsmarketings* zusammengefasst (Bernecker, 2009). Marketing hat als Unternehmensaufgabe den Aufbau, die Aufrechterhaltung und Verstärkung der Beziehungen zu den Kunden, anderen Partnern und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen zu gestalten (Meffert, 1997). In dem wechselseitigen Verhältnis zwischen Orientierung am Markt und Wirkung in den Markt ist das Bildungsmarketing immanent mit dem Netzwerk- und Kooperationsmanagement verknüpft. Zur Systematisierung der gestaltbaren marktrelevanten Entscheidungen und Instrumente (Instrumentenmix) wurde das sogenannte 4-P-Modell (Leistungspolitik (Product), Preispolitik (Price), Distribution (Place) und Kommunikation (Promotion)) für die Konsumgüterindustrie entwickelt. Im Kontext des Dienstleistungsmarketings wurde das 4-P-Modell um die Dimensionen Personal (People), Prozesse (Process) und Ausstattung (Physical Facilities) zu einem 7-P-Modell erweitert (Böttcher et al., 2010) (vgl. auch Kapitel 2.2).

Die Teilnehmenden-Rückfragen im Webinar bezogen sich im Wesentlichen auf die Dimension der Kommunikationspolitik im Marketingmix, sodass die anderen Aktivitäten und Instrumente hier nicht weiter behandelt wurden. Das hohe Interesse an Empfehlungen zu kommunikationspolitischen Maßnahmen überraschte nicht, nachdem die *Kommunikationspolitik* als populärster Teil des Marketingmix die Aktivitäten umfasst, mit denen das Bildungsunternehmen Bildungsprodukte oder Dienstleistungen präsentiert. Bildung ist ein Erfahrungs- und Vertrauensgut, bei dem das nachfragende Unternehmen auf den Nutzwert (z. B. Anwendbarkeit des Erlernten im Berufskontext) des Bildungsangebots vertrauen muss. Die Investitionsentscheidung über Weiterbildungsmaßnahmen des Unternehmens ist mithin von einem hohen Unsicherheitsfaktor geprägt (Hillebrecht, 2001). Der Kommunikationspolitik gegenüber der Zielgruppe kommt auch deshalb eine zentrale Bedeutung zu. Sie hat die Aufgabe, der Zielgruppe auf verschiedenen Kanälen visuelle und verbale Botschaften zu liefern, um die Leistung des Bildungsunternehmens als Ganzes und das Bildungsprodukt im Einzelnen zu kommunizieren. Kotler (1978) systematisiert fünf Gruppen der *Kommunikationsinstrumente*: Werbung, Publicity, persönlicher Kontakt, Anreize und Atmosphäre. Die einzelnen Instrumente sind im Sinne eines optimalen Marketingmix als Gesamtkonzept komplementär einzusetzen. Zu den wichtigsten Instrumenten der Kommunikationspolitik gehören:

- klassische Werbung
- Netzwerke/persönliche Kommunikation
- Eventmarketing
- Direktmarketing
- Öffentlichkeitsarbeit (PR)
- Promotion/Verkaufsförderung
- Messen und Ausstellungen
- Online-Werbung/Internetauftritt
- Social-Media-Marketing

Die Auswahl geeigneter Instrumente für das Bildungsunternehmen muss in einem distributionsorientierten Marketingansatz an der Zielgruppe orientiert werden. Es liegt daher nahe, die Zielgruppe zur Geeignetheit implementierter oder geplanter Kommunikationsinstrumente zu befragen. Im Webinar wurden hierzu Ergebnisse einer qualitativen Unternehmensbefragung (Kovács et al., 2017) mit einem Sample (n = 21, N = 170) aus 2017 vorgestellt. In den Unternehmen, mehrheitlich Großunternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitenden, wurden Verantwortliche für Hochschulkooperationen im Personalbereich (Corporate University Departments) befragt. Der Studie lagen aus verschiedenen Vorstudien bereits Erfolgsfaktoren für den Marketingmix sowie Empfehlungen von Unternehmen, Verbänden und der Wissenschaft zugrunde. Diese waren jedoch oft zu allgemein formuliert, um für die zuständigen Weiterbildungsabteilungen an den Hochschulen konkrete Maßnahmen abzuleiten. In der Unternehmensbefragung wurden Ergebnisse aus den Vorstudien in narrativen Interviews mit Weiterbildungsverantwortlichen aus Unternehmen und kooperationsaffinen Hochschulen reflektiert und vertieft. Eine vollständige Ergebnisaufbereitung der Befragung war bis zum Webinar noch nicht erfolgt. Auszüge von Empfehlungen und Feststellungen der Befragten (Originalton) wurden o. g. Instrumentenkategorien der Kommunikationspolitik zugeordnet und nachfolgend in Stichpunkten gelistet. Im Webinar wurde bewusst auf eine Aggregation der Einzelaussagen von Unternehmensvertretern verzichtet, um Bedarfe der Nachfrageseite authentisch zu kommunizieren:

Internetauftritt

- „Viele der klassischen Hochschulwebauftritte sind eher studentenorientiert. Da sollte man eine eigene Rubrik oder einen Link zu den Angeboten für Unternehmen einrichten; die Hochschulen müssen nicht glauben, dass die Unternehmen auf deren Homepage rumfischeln, das wird nicht passieren.“
- „Die Hochschulen müssen einen anderen Internetauftritt schaffen: Sie müssen ein Relationship Management zur Industrie aufbauen, das geht nicht mit konservativen Methoden.“
- „Ein modernes Kontaktmanagement funktioniert digital, schnell, kundenorientiert.“
- „Ein Buchungstool zur direkten Buchbarkeit von Weiterbildungsangeboten auf der Internetseite ist ein sinnvolles Instrument: Ja, ich denke, dass die Erwartungshaltung immer mehr in diese Richtung geht.“
- „Kolleg*innen in den Fachbereichen, die anfangen, auf Hochschulwebseiten zu recherchieren: also, ich möchte gerne... was gibt es denn so -, die sind schnell abgeschreckt, wenn der Internetauftritt des Bildungsanbieters altbacken aussieht.“
- Empfehlung für zwei Webseiten – eine für Business-to-Business-Angebote, eine für Business-to-Consumer-Angebote

Netzwerke/persönliche Kommunikation

- „Arbeitgeber- und Branchenverbände sind immer daran interessiert, mit Hochschulen zusammenzuarbeiten – auch wenn nicht immer etwas dabei herauskommt. Ideen gibt es viele.“
- „Ich schicke niemanden zu Uni X weil dort das Ranking höher ist. [...] Vielmehr ist es wichtig, dass der Fachbereich vorhanden ist und der keinen schlechten Ruf hat. Regionalität ist wichtig. Das kann die Hochschule in regionalen Netzwerken demonstrieren; ich muss das Gefühl haben: Der Anbieter versteht etwas von seinem Geschäft und hat ein Grundverständnis für die Anforderungen des Unternehmens, der Branche, des Marktes.“
- „Es gibt Netzwerktreffen von Personalern. Da kommt ein Referent, da kann man vortragen. Es gibt Bildungsanbieter, die sowas von sich aus für Personalorganisieren.“
- „Arbeitgeber- und Fachverbände sind wichtig für Austausch und Kennenlernen.“
- „Vieles läuft über ehemalige Studenten. Gerade in der Technik. Es gibt starke Verbindungen bei uns immer über ehemalige Leute, die teilweise dort studiert haben, Dozenten sind, Kontakte haben, das an den Hochschulen immer pflegen.“
- „Der Kontakt für Weiterbildung bewegt sich in den Businessnetzwerken. Xing, LinkedIn; wir sind überall eingestiegen, wir gehen in die Blogs rein, in das Thema, als Bildungsanbieter muss ich auch da reingehen (professionelles Relationship Management).“
- „In den Arbeitgeberverbänden gibt es Personalerzirkel. Dort lohnt es sich, vorstellig zu werden. Die sind aber alle nicht ausschließlich auf das Thema Weiterbildung fokussiert, die haben ein weiteres Themenfeld.“
- „Je größer die Runde, je größer auch die Zurückhaltung. Solange es um Allgemeinplätze geht: kein Problem. Da kann man durchaus auch Impulse geben. Aber wenn es um die Frage geht, inwieweit lasse ich mir in die Karten schauen und inwieweit bin ich bereit, mit einem oder mehreren Anbietern ins Geschäft zu kommen, um auch langfristig gemeinsam Personalentwicklung zu betreiben, dann dürfen da nicht mehr viele Parteien am Tisch sitzen.“

Messen

- „Fachmessen sind interessant, aber nur ausgewählte, in die Breite würde ich nicht gehen. Die Hochschule sollte schon auswählen.“
- „Die Hochschulen sollen zu den Unternehmen gehen – und nicht auf die Messen. Wir als Unternehmen sind, wenn überhaupt, nur noch auf Fachmessen vertreten. Aber dann stehen da auch die Fachkollegen und nicht die Personalern. Wir haben uns im Personalmanagement fast zu 100 Prozent aus dem Messengeschäft zurückgezogen.“

Klassische Werbung/Direktmarketing

- „Hochschulen müssen klarer darlegen, was sie besonders gut können, aber kommen wir wieder auf Zielgruppen zurück: Sie müssen sich auf unterschiedliche Zielgruppen einstellen. Wenn sehr heterogene Erfahrungen gesammelt werden, dann wird die Kooperation auch ganz schnell wieder beendet.“
- „Wir empfehlen den Hochschulen, den Praxistransfer und Mehrwert der Maßnahmen in der werblichen Angebotsbeschreibung noch besser herauszustellen; Präsentationsunterlagen sind wichtig.“
- „Udacity ist ziemlich gut: Das Angebot kann customized werden (ab dreistelligen Teilnehmern); Vermarktungsplattformen wären von Vorteil: Angebote können schneller gefunden werden und Kompetenzen gebündelt werden.“
- „Die Hochschulen sollten ihr Portfolio in den Unternehmen präsentieren: Termin vereinbaren; Präsentationsunterlagen vorbereiten, Vorstellung von älteren Projekten; Darstellung des Mehrwerts. Themenkonkretisierung. Grobkonzept, Konzeptvorschlag, Referenzen.“

Vor allem beim Aufgleisen von Kooperationen ist die *Zielgruppenansprache* oft eine Herausforderung für die Hochschulen. Geprägt durch wenig verschränkte, aber prägende Systemlogiken von Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung, mangelt es den Weiterbildungseinrichtungen der Hochschulen an unternehmerischer Kultur, was sich häufig auch auf die Zielgruppenansprache auswirkt. „Die kommunikationspolitischen Maßnahmen erschöpfen sich dann in der Erstellung eines Flyers und einer Webseite, ohne Einbeziehung weiterer kommunikations- und absatzpolitischer Instrumente“ (Hanft, Brinkmann, Kretschmer, Maschwitz & Stöter, 2016). Hochschulen, die Unternehmen adressieren wollen, sehen sich zudem mit der Frage konfrontiert, wer Ansprechpartner*in im Unternehmen ist und welches Instrument zu welchem Zeitpunkt auf welche Art und Weise eingesetzt werden soll. Die oben genannte Unternehmensbefragung liefert auch hierzu wertvolle Hinweise für die Arbeitspraxis. Im Webinar wurden auszugsweise Empfehlungen zur Zielgruppenansprache vorgestellt:

Kommunikationsinstrumente

- „Klassisches Marketing kommt in der Personalentwicklung [PE] gut an mit einem Anschreiben; evtl. nach drei Wochen kann man noch mal nachhaken, falls sich die PE nicht gemeldet hat und dann sehen, ob es überhaupt etwas wird oder vielleicht erst in zwei Monaten.“
- „Die Hochschulen müssen mit den Unternehmen offen ins Gespräch gehen: Was ist gerade los bei Euch? Wie können wir den Weiterbildungsbedarf decken? Zum Beispiel mit einer Einladung zum Tag der offenen Tür oder zu einem Workshop. Es kann funktionieren, wenn man erst mal ohne Studienangebot kommt.“
- „Wenn sich die Hochschule per Mail oder Brief vorstellt – wir sind die HS XY, wir planen einen neuen Studiengang oder Zertifikat oder ähnlich, da geht es um das Thema xy, das planen wir so, verzahnt so, der Nutzen von dem ist so, habt Ihr daran Interesse? Dann ist das das Beste.“
- „Persönlich mit Angebot anschreiben: Ich würde mich definitiv zurückmelden, das ist selbstverständlich der Anspruch, dass wir niemanden, der an uns herantritt im Unwissenden lassen.“

*Adressat*innenermittlung*

- Wen sollen die Hochschulen im Unternehmen kontaktieren? „In Großunternehmen finden Sie die Fachabteilungen nicht so einfach. Großunternehmen sind so tayloristisch aufgestellt, da kommen Sie nie durch mit einem Angebot.“
- „Durchtelefonieren ist schwierig, wenn man keinen Kontakt in den Fachabteilungen hat.“
- „Wir in der HR [Human Resources] leiten die Bildungsangebote an die Fachkollegen mit Empfehlung weiter – dabei prüfen wir, ob das Angebot grundsätzlich zur PE-Linie des Unternehmens passt. Wenn grundsätzlich Bedarf besteht, dann schalte ich einen Fachkollegen ein. Wenn der sagt: das ist interessant, aber aus den und den Gründen für uns nicht wirklich attraktiv, dann gehe ich noch einmal eine Schleife und mache es intern im Intranet unseren Mitarbeitern bekannt.“
- „Die Hochschulen müssen vor allem die Fachabteilungen überzeugen; Personalabteilungen können allenfalls Bildungspartner vermitteln, für Kooperation aufgleisen sind die Fachverantwortlichen anzusprechen – die dezentrale PE nimmt zu, da die Fachbereiche besser einschätzen können, wo Qualifizierung gebraucht wird und weil dies auch Teil der Zielvereinbarungsgespräche mit Mitarbeitern ist.“
- „Die überfachlichen Qualifizierungen (Persönlichkeitsschulung, Methodenschulung, Führungskräfte-schulung) machen wir zentral. Dann sind wir die richtige Adresse.“
- betreffend Corporate-Uni: „Alles was die im Programm haben, Studiengänge, Zertifikate – das findet über einen zentralen Ansprechpartner statt. Das hat sich auch bewährt. Ich will doch nicht jedes Mal mit Irgendeinem sprechen.“
- „Das ist ein ganz wichtiges Thema, dass einer sagt: Wir haben das Gesamtangebot, da gibt es die und die Teile, da ist für Sie vielleicht A oder B interessant.“

- „Eine erste Anlaufstelle muss nicht alles wissen, aber sie muss wissen, wer der richtige Ansprechpartner in der Hochschule ist; in der nach außen gerichteten Kommunikation der Hochschule erwarte ich schon, dass mir eine Ansprechstelle genannt wird, die mich dann sicher weiterleitet.“

Kontakthäufigkeit (optimale, notwendige für die Zielgruppe)

- Machen das die gewerblichen Bildungsanbieter? „Ja, die melden sich von Zeit zu Zeit und bieten auch immer mal wieder neben der Leistungserbringung, die wir vereinbart haben, etwas Neues an; es kommt durchaus vor, dass eine Trainerin sagt: Ich möchte mal zeigen, was wir Neues auf dem Markt bearbeiten, bei anderen Firmen, und was wir empfehlen. Das machen die proaktiv. Davon können die Hochschulen lernen.“
- Kontaktaufnahme in Frequenz alle drei bis vier Monate; sollte von der Hochschule ausgehen

3.2.3 Weiterführende Inhalte

Zur weiteren Auseinandersetzung mit den Themen Kooperationsmanagement und Bildungsmarketing wird vor allem auf die Literaturquellen im Literaturverzeichnis hingewiesen. Aus wissenschaftlicher Perspektive sind beide Themen im Kontext der wissenschaftlichen Weiterbildung zwischenzeitlich gut beforscht. Nicht zuletzt im Rahmen des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ entstand eine Reihe interessanter Publikationen, die zum Teil evidenzbasiert von den Erfahrungen der geförderten Projekte berichten und Beispiele guter Praxis für den Transfer in andere Hochschulen aufbereiten. Genannt seien an dieser Stelle vor allem die Veröffentlichungen der Hochschulverbände WM³ und mint.online:

- *Zielgruppen in der wissenschaftlichen Weiterbildung* (Seitter et al., 2015)
- *Nachhaltigkeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung* (Sturm & Spenner, 2018)
- *Entwicklung von wissenschaftlichen Weiterbildungsprogrammen im MINT-Bereich* (Arnold et al., 2017)

Die im Webinar auszugsweise vorgestellte Unternehmensbefragung aus 2017 wurde im OHO-Projekt Open C³S durchgeführt, konnte aber in der Projektlaufzeit nicht mehr vollständig ausgewertet und abgeschlossen werden. Das Webinar wurde auch genutzt, um erste vorliegende Ergebnisse erstmals in der Öffentlichkeit vorzustellen. Es finden aktuell mit verschiedenen Organisationen Gespräche statt, um die Studie fortzusetzen und ggf. flankierende Themen weiterzuentwickeln. Erklärtes Ziel der Initiiierenden ist die Entwicklung einer Handreichung für die Arbeitspraxis in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Neben der inhaltlich-theoretischen Auseinandersetzung mit dem Webinar-Thema empfiehlt es sich vor allem auch, ganz praktisch mit den Unternehmen und deren Interessenvertreterorganisationen ins Gespräch zu kommen. In oben genannter Studie hat die Projektverantwortlichen vor allem die große Offenheit der Unternehmen für das Webinar-Thema überrascht. Die Unternehmen sind zunehmend bereit, sich auch in ihren Weiterbildungsaktivitäten für staatliche Hochschulen zu öffnen und zu kooperieren. Vertrauen, eine gemeinsame Sprache und Verständnis für jeweilige Ziele und Systemlogiken entstehen im persönlichen Austausch. Die Hochschulen müssen deshalb proaktiv den Kontakt zu den Unternehmen suchen oder, wie es ein Unternehmer auf den Punkt bringt: „Ich will deutlich machen, dass dieses Geschäft sehr viel mit Klinkenputzen zu tun hat und man eigentlich jede Gelegenheit, die sich einem bietet irgendwie nutzen muss, um zu versuchen, in Kontakt zu kommen.“ Ideen dazu wurden im Webinar zahlreich vorgestellt.

3.2.4 Inhaltliche und methodische Reflexion des Webinars

In der Rückschau muss konstatiert werden, dass die Durchführung des Webinars nur teilweise wie geplant vorstattengehen konnte. Die Vorkenntnisse der Teilnehmenden erwiesen sich als sehr heterogen. In der 2. Wettbewerbsrunde hatten einige Projekte gerade erst die Arbeit aufgenommen, sodass bei vielen Teilnehmenden noch wenig Ideen oder gar Erfahrungen zu Unternehmenskooperationen vorlagen. So fiel es dem Referenten zunächst schwer, einen niedrigschwelligen Einstieg ins Thema zu finden und eine lebhafte Diskussion zu gestalten. In dem ca. fünfminütigen Impulsvortrag fokussierte der Referent daher vor allem die Empfehlungen der Unternehmen (als O-Töne) um diese dann mit den Ideen und Erfahrungen der Teilnehmenden zu vergleichen. Dies führte

schließlich zu einigen Rückfragen, die in der verbleibenden Diskussionszeit nur zum Teil beantwortet werden konnten. Es zeigte sich, dass das Webinar-Thema in der Reifephase der Projekte offenbar zu früh war. Die neben dem Fachbeitrag bzw. der Diskussionsführung begleitende Moderation der Chat-Funktion erwies sich als herausfordernd, war aber bei der kleinen Gruppengröße machbar. Insgesamt blieb der Methodeneinsatz hinter den technischen Möglichkeiten des Webkonferenzwerkzeuges zurück – hierzu blieb nach dem Impulsvortrag einfach zu wenig Zeit. Gleichwohl bot das Webinar-Format die Chance, mit dem Thema viele interessierte Teilnehmende aus den Weiterbildungseinrichtungen ohne Transaktionskosten zu erreichen. Das hat Freude bereitet und soll an dieser Stelle nochmal Anlass für ein Dankeschön an alle Organisierenden des NOH, der WB und an die Teilnehmenden sein.

3.3 Zielgruppenorientiertes Marketing – Erfahrungen und Praxisbeispiele

Iren Schulz

3.3.1 Didaktischer Aufbau

Am Beispiel des Projekts „**Professional.Bauhaus**“, das von 2011 bis 2017 im Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ an der Bauhaus-Universität Weimar gefördert wurde, wurden im Webinar zunächst die empirischen Grundlagen sowie die daraus abgeleitete Konzeption und Umsetzung von Marketingmaßnahmen im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung erläutert. Im Anschluss an eine kurze Projektvorstellung standen das methodische Vorgehen und die zentralen Ergebnisse der Unternehmens- und Interessentenbefragung zu berufsbegleitenden Studienangeboten im Mittelpunkt. Auf Basis dieser Grundlagen wurde abschließend die Kommunikations- und Marketingpolitik mit dem Fokus auf Print- und Online-Produkte, Social Media sowie Messen und Events präsentiert. In der darauffolgenden Frage- und Diskussionsrunde konnten konkrete Anliegen der einzelnen Teilnehmenden zur Sprache gebracht und gemeinsam bearbeitet werden.

3.3.2 Zentrale Inhalte

Zielgruppenorientiertes Marketing bedarf – nicht nur in der wissenschaftlichen Weiterbildung – einer klaren Kommunikation sowie einer transparenten Darstellung von Inhalten und Rahmenbedingungen der beworbenen Angebote. Vor diesem Hintergrund wurden im Projekt „Professional.Bauhaus“ fünf berufsbegleitende Studiengänge sowie mehrere Zertifikate⁷ mit dem Ziel entwickelt, an der Bauhaus-Universität Weimar neue Zielgruppen zu erschließen, Studienbedingungen und -angebote zu flexibilisieren sowie das lebenslange Lernen als Zukunftsthema zu etablieren. Darüber hinaus wurden ein benutzerfreundliches Lernmanagementsystem (Moodle) konzeptualisiert und implementiert sowie didaktische Lehr-Lern-Szenarien weiterentwickelt und eine entsprechende Organisations- und Infrastruktur geschaffen. Der Projektverlauf war begleitet von Pilotierungsphasen und Analysen, um die Marktfähigkeit der Studienangebote auszuloten und zu optimieren. Neben Wettbewerbs- und Potenzialanalysen lag in der finalen Projektphase ein besonderes Augenmerk auf der Unternehmens- und Interessentenbefragung, die eine empirische Basis für die Ausrichtung von Marketingmaßnahmen lieferte.

Die Unternehmens- und Interessentenbefragung fand auf Basis einer quantitativen Online-Befragung vom 21.12.2016 bis 05.02.2017 statt und wurde über E-Mail-Verteiler, Newsletter und Social Media (Facebook) gestreut. Die quantitative Studie wurde in Form einer Online-Befragung mithilfe des Software-Tools Unipark durchgeführt und resultierte in 109 verwertbaren Fragebögen. Die deskriptiven und multivariaten Analysen erfolgten mit dem Statistikprogramm SPSS.

Im Hinblick auf die Unternehmen war von Interesse, welche Charakteristika ein berufsbegleitendes Studienangebot für Arbeitgebende interessant machen, welche inhaltlichen Facetten bedeutsam sind und wie sich die Zahlungsbereitschaft erfassen lässt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Mehrzahl der Unternehmen das *übergreifende Thema des lebenslangen Lernens* als hochrelevant einschätzen, dieses Potenzial in ihrem Haus aber noch nicht ausschöpfen: 43 Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass Mitarbeitende noch keine berufsbegleitenden Master- oder Zertifikatsstudiengänge als Weiterbildung wahrgenommen haben. Gleichzeitig wird aber auch betont, dass großen Wert auf eine breite Wissensbasis gelegt wird. Dazu gehört vor allem Praxiswissen, aber auch Teilgebiets- und theoretisches Wissen. Immerhin fast die Hälfte (47,7 Prozent) der befragten Unternehmen gibt außerdem an, dass ein Hochschulabschluss ein relevantes Kriterium ist. Im Hinblick auf *Kompetenzfelder*, die im Unternehmen im Rahmen von Weiterbildungsmöglichkeiten gefördert oder zukünftig unterstützt werden, zeigt sich neben inhaltlichen Bereichen vor allem eine Fokussierung auf Präsentations- und Sprachkompetenzen sowie Schlüsselqualifikationen. Was die *Zahlungsbereitschaft der Unternehmen* für die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden betrifft, zeigt sich folgendes Bild: Ein Viertel der Unternehmen gibt an, dass die

⁷ Alle Studienangebote sind zu finden unter www.uni-weimar/professionals

Weiterbildungskosten vollständig übernommen werden, während ein weiteres Viertel von einer anteiligen Kostenübernahme spricht. 44 Prozent der Unternehmen geben an, dass die Finanzierung variiert. Dementsprechend stellen sich auch die Ergebnisse zum maximalen jährlichen Budget für die Weiterbildungsmaßnahmen einzelner Mitarbeitender eher diffus dar.

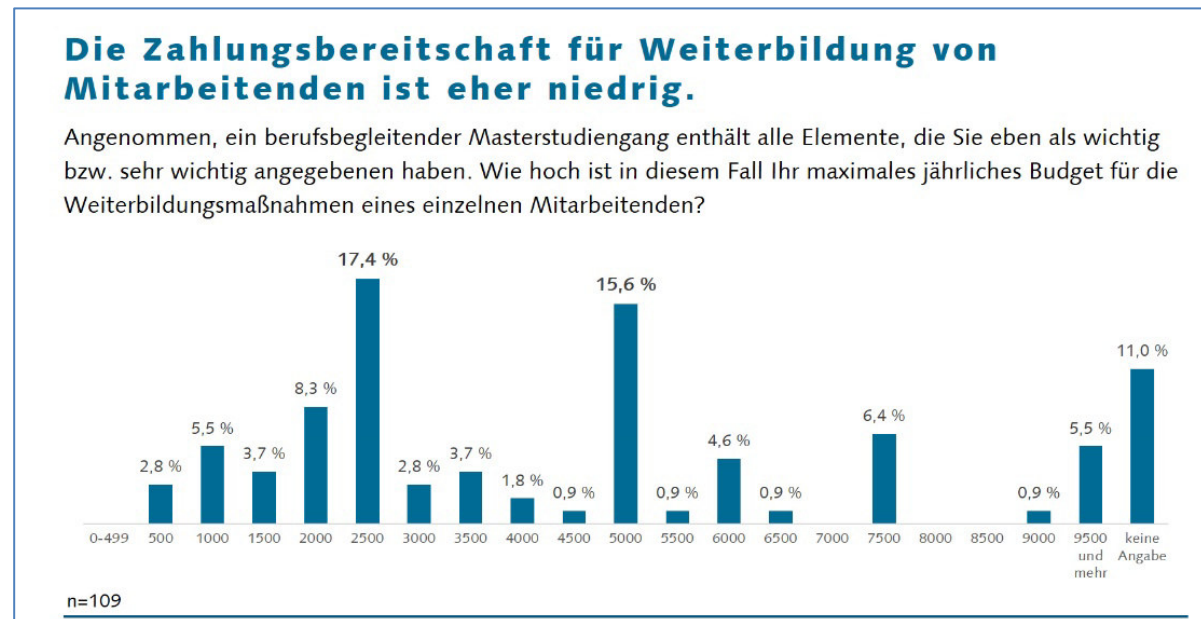


Abbildung 14: Zahlungsbereitschaft von Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung)

Insgesamt und aus Marketingperspektive lässt sich aus der Unternehmensbefragung ableiten, dass die berufsbegleitenden Studienangebote von „Professional.Bauhaus“ nicht nur die Spezifika des vermittelten Wissens betonen, sondern auch Angebote im Bereich der Schlüsselqualifikationen integrieren und Wahlmodule anbieten sollten. Um die Zahlungsbereitschaft der Unternehmen zu erhöhen, führt ein Weg über die Betonung der Qualitätsführerschaft: Hierzu ist die Bauhaus-Universität Weimar als führender Akteur im Bereich ihrer berufsbegleitenden Studienangebote zu kommunizieren und zu etablieren.

Die Ergebnisse der Interessentenbefragung basieren auf 242 befragten Männern und Frauen mit einem Durchschnittsalter von 32 Jahren. Die Hälfte von ihnen ist ledig und hat keine Kinder. Der überwiegende Teil (77 Prozent) verfügt bereits über einen Hochschulabschluss, 22,2 Prozent haben bereits einen Master und 52,5 Prozent streben diesen Abschluss an.

Welche Motive bewegen die Zielgruppe, an einem berufsbegleitenden Studium teilzunehmen? Und welche Faktoren beeinflussen die Wahrscheinlichkeit der Entscheidung für ein berufsbegleitendes Studienangebot? Wie lässt sich die Zielgruppe charakterisieren? Diese Fragen leiteten die Erhebung und Auswertung der Daten aus der Interessentenbefragung und ließen ebenfalls Schlussfolgerungen für die Umsetzung von Marketingmaßnahmen zu. Methodisch betrachtet, besteht bei der Faktorenanalyse die Grundannahme, dass sich bei vielen Beobachtungen in Form von Variablen Überschneidungen ergeben, die zu einer sinnvollen Bündelung zusammengefasst werden können. Überschneidungen liegen vor, wenn Beziehungszusammenhänge (Korrelationen) zwischen Variablen erkennbar sind. Die Faktorenanalyse zielt darauf ab, hoch korrelierende Daten zu erschließen und diese zu Gruppen zusammenzufassen, welche die Faktoren bilden. Dabei wird die Menge dieser zentralen Faktoren im Vergleich zu der Variablenanzahl reduziert (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2016). Die Ergebnisse der *Faktorenanalyse* zeigen, dass die Erhöhung der Arbeitsplatzsicherheit, die Wissenserweiterung und das Vorantreiben der akademischen Laufbahn wesentliche Faktoren sind, die bei der Entscheidung für einen berufsbegleitenden Studiengang oder ein Zertifikat eine Rolle spielen. Diese Motive bewegen die Zielgruppe und sollten dementsprechend in marketingbezogenen Maßnahmen berücksichtigt und explizit kommuniziert werden.

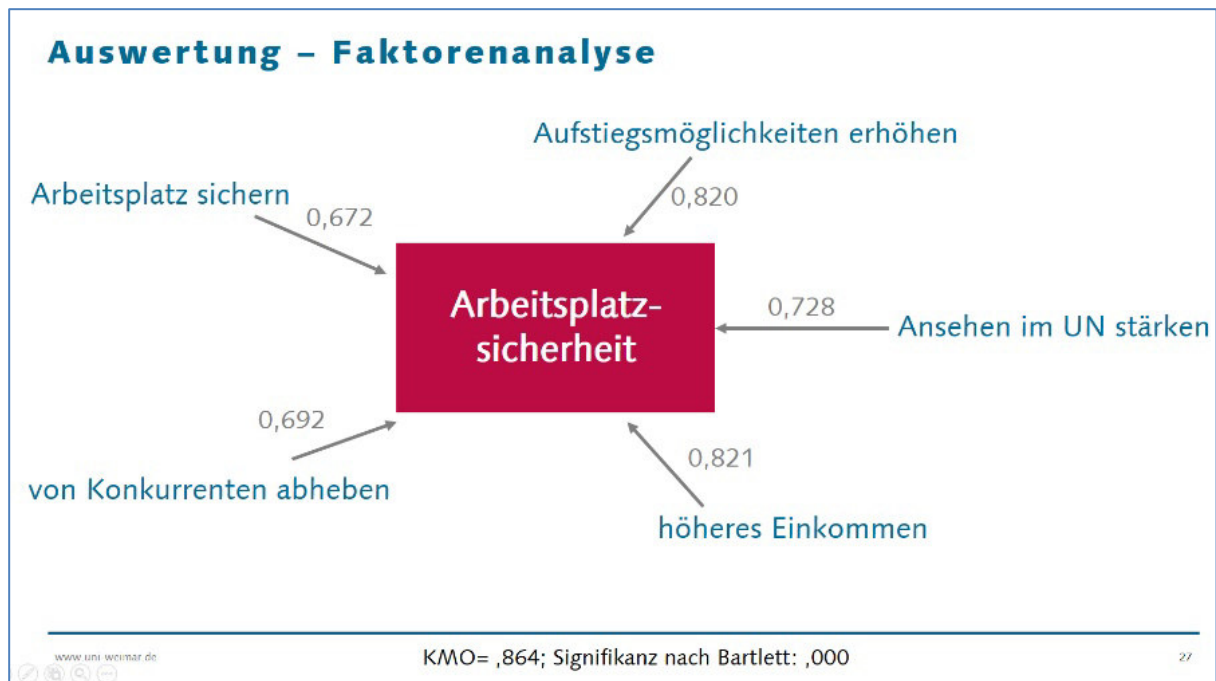


Abbildung 15: Faktor Arbeitsplatzsicherheit (Quelle: eigene Darstellung)

Darüber hinaus weisen die Daten darauf hin, dass es sich bei den Befragten aus der Stichprobe um berufserfahrene Vollzeittätige mit eher niedrigem Einkommen handelt, die überwiegend auf finanzielle Unterstützung durch den Arbeitgebenden angewiesen sind, um ein berufsbegleitendes Studium absolvieren zu können. Weit mehr als die Hälfte der Männer und Frauen geben dementsprechend an, dass sie sehr oder zumindest teilweise bzw. etwas finanzielle Unterstützung benötigen. Die erhobenen Motive aus der Faktorenanalyse wurden in einem weiteren Schritt genutzt, um eine *Clusteranalyse* vorzunehmen und Interessentensegmente zu finden. Die Clusteranalyse als zweite angewendete Methode dient ebenso der Datenreduktion und Bündelung mittels eines Gruppenbildungsverfahrens (Backhaus et al., 2016). Im Gegensatz zur Faktorenanalyse werden hierbei nicht Variablen, sondern Objekte zusammengefasst. Es wird darauf abgezielt, Ähnlichkeiten zwischen Untersuchungsobjekten, beispielsweise Personen oder Unternehmen, zu typisieren, um homogene Cluster herauszustellen. Die Beziehungen der verschiedenen Cluster zueinander sollen möglichst heterogen sein (ebd.). Anhand der berechneten t-Werte können die einzelnen Cluster hinsichtlich der clusterbildenden Variablen näher beschrieben werden. Positive t-Werte bedeuten, dass die entsprechende Variable im jeweiligen Cluster im Vergleich zu der Erhebungsgesamtheit überrepräsentiert ist. Handelt es sich hingegen um einen negativen t-Wert, ist die jeweilige Variable unterrepräsentiert. In der vorliegenden Studie wurden über die Clusteranalyse insgesamt drei exemplarische Personae herausgearbeitet, bei denen die Faktoren Arbeitsplatzsicherheit, Wissenserweiterung und akademische Laufbahn unterschiedlich ausgeprägt sind.

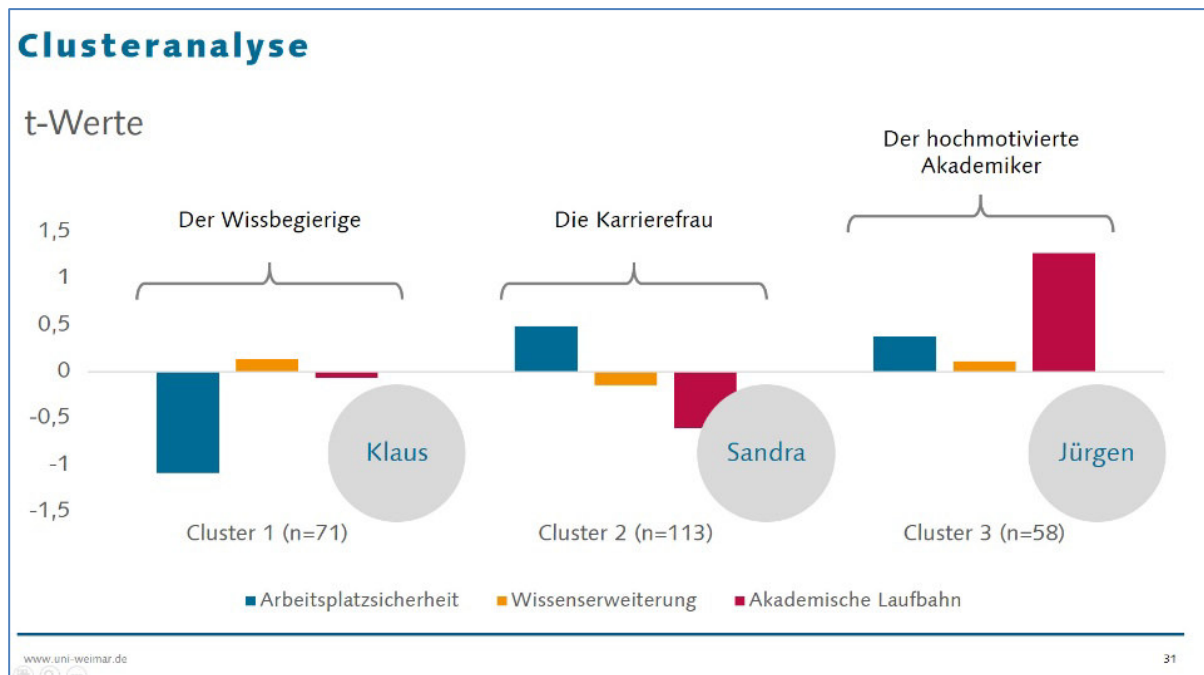


Abbildung 16: Clusteranalyse und Bildung von Personae (Quelle: eigene Darstellung)

Beispielhaft soll hier auf „Sandra, die Karrierefrau“ ausführlicher eingegangen werden. Befragte, die in diesem Personatyp zusammengefasst wurden, sind 30 Jahre alt, ledig und haben keine Kinder. Mit ihrem Jahreseinkommen von 35.001 bis 45.000 EUR sehen sie sich in der Lage, eigene Ersparnisse zu nutzen, um weiterbildende Studienangebote wahrzunehmen. „Sandra“ legt großen Wert auf Arbeitsplatzsicherheit: Das heißt, sie möchte ihr Ansehen im Unternehmen stärken, sich von konkurrierenden Mitarbeitenden abheben und ihre Aufstiegschancen sowie ihr Einkommen erhöhen. Weniger wichtig sind hingegen Wissenserweiterung und akademische Laufbahn als Motive bei der Entscheidung für ein weiterbildendes Studienangebot. In puncto Mediennutzung spielen neben traditionellen Medien (Zeitung, Fernsehen, Radio) vor allem auch Social-Media-Angebote (insbesondere Facebook) eine Rolle. Um sich über weiterbildende Studienangebote zu informieren, nutzt „Sandra“ in erster Linie Webseiten und Suchmaschinen oder greift auf Weiterempfehlungen aus dem Bekanntenkreis zurück. Informationen, die für sie wichtig sind, beziehen sich insbesondere auf Zeitpläne zum Studienangebot sowie Modulbeschreibungen und eine transparente Darstellung des Kosten- und Zeitaufwandes. Weniger interessant sind für „Sandra“ die Meinungen von anderen zu einem Studienangebot oder Informationen zu Finanzierungsmöglichkeiten. An dieser Stelle lässt sich also schlussfolgern, dass dieser Personatyp mit einer Webseite als Hauptinformationsmedium, die in Verbindung mit einem Facebook-Auftritt steht, besonders gut erreicht werden kann, wenn die relevanten Inhalte transparent kommuniziert werden.

Für die Umsetzung von Marketingmaßnahmen im Projekt „Professional.Bauhaus“ wurde mit den Daten aus der Unternehmens- und Interessentenbefragung eine wichtige Basis zur Feinjustierung der entsprechenden Instrumente geschaffen. Zentrales Kommunikationsmittel ist demnach die *responsiv ausgerichtete Webseite* <https://www.uni-weimar.de/professionals/>. Dort werden die berufsbegleitenden Masterstudiengänge und Zertifikate mit inhaltlicher Ausrichtung, Modulplan und Methoden sowie Bewerbungsvoraussetzungen, -verfahren und wissenschaftlicher Leitung vorgestellt. Darüber hinaus vermittelt das Webangebot ausführliche Informationen zur Studienorganisation und greift dabei auch auf erklärende Videoclips zurück.

Im engen Zusammenspiel mit der Webseite „Professional.Bauhaus“ funktioniert der *Social-Media-Auftritt bei Facebook*⁸. Hier werden Neuigkeiten, Deadlines und Events aus den Studienangeboten kommuniziert und es wird

⁸ <https://www.facebook.com/Professional.Bauhaus/>

grundsätzlich auf die jeweilige Webseite weiterverlinkt. Für mehr Sichtbarkeit und Interaktionen sorgen außerdem das Teilen von inhaltlich relevanten Beiträgen anderer Profile sowie das Verbreiten der „Professional.Bauhaus“-Beiträge über den Account der Bauhaus-Universität Weimar.

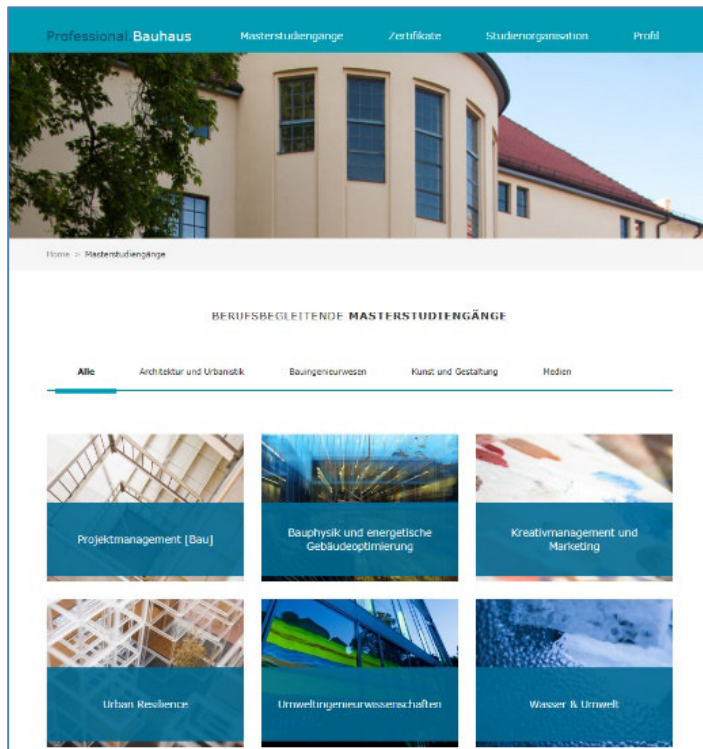


Abbildung 17: Ausschnitt aus der Webseite Professional.Bauhaus⁹



Abbildung 18: Ausschnitt aus dem Facebook-Profil Professional.Bauhaus¹⁰

Ein weiteres Tool zur Zielgruppengewinnung sind die bereits bestehenden *Newsletter* an der Bauhaus-Universität Weimar. Hier wurde das Ziel verfolgt, keine weiteren Mailinglisten zu entwickeln, sondern auf etablierte Kommunikationswege zurückzugreifen. Dabei handelt es sich zum einen um den Alumni-Newsletter „contact.bauhaus“, der nicht nur über aktuelle Ereignisse, Entwicklungen und Aktivitäten an der Universität berichtet, sondern auch Hinweise auf Weiterbildungsangebote und damit verbundene Ankündigungen ermöglicht. Für die Studienangebote von „Professional.Bauhaus“ ist dieser Newsletter besonders relevant, weil er sich an eine Ziel-

⁹ <https://www.uni-weimar.de/professionals/masterstudiengaenge/>

¹⁰ <https://www.facebook.com/Professional.Bauhaus/>

gruppe richtet, die bereits ein grundständiges Studium absolviert hat und gegenüber berufsbegleitenden Qualifizierungsangeboten aufgeschlossen ist. Ähnliches gilt für die Mailingmaßnahmen des Careers Service der Bauhaus-Universität Weimar, der eine Brücke vom Studium zu den Unternehmen und Firmen der Region, aber auch deutschlandweit schlägt. Über Mailingaktionen ist hier Zugriff auf eine Datenbank mit mehreren Tausend Firmenkontakten möglich, die per Mail über Angebote und Aktivitäten bei „Professional.Bauhaus“ informiert werden können. Neben digital basierten Kommunikationswegen wurden im Bereich Print *Postkarten* entwickelt, die kurz und knapp über die einzelnen Studienangebote informieren sowie auf die Webseite mit ausführlicheren Beschreibungen verweisen.



Abbildung 19: Postkarten für die einzelnen Studienangebote von Professional.Bauhaus (Quelle: eigene Darstellung)

Darüber hinaus ist „Professional.Bauhaus“ auf *Master- und Karriere- sowie Berufsmessen* präsent, um mit Interessierten ins Gespräch zu kommen. Hier werden ergänzend die Erfahrungen aus dem Dezernat Studium und Lehre der Bauhaus-Universität Weimar genutzt und Synergien gebildet, um einen gemeinsamen Auftritt zu realisieren sowie personal- und ressourceneffektiv zu agieren. Zur visuellen Ansprache auf Messen und anderen Events ist „Professional.Bauhaus“ mit einem Roll-up, einer Weiterbildungsbroschüre sowie den Postkarten (vgl. Abbildung 19) vertreten.

Insgesamt wurde bei allen entwickelten Kommunikationsinstrumenten auf einen einheitlichen visuellen Auftritt geachtet, der sich in das Corporate Design der Bauhaus-Universität insgesamt einfügt. Dazu standen die Mitarbeitenden des Projekts in ständigem Austausch und hielten Rücksprache mit den Verantwortlichen der Universitätskommunikation.

3.3.3 Weiterführende Inhalte

Der Inhalt dieser Webinar-Verschriftlichung spannt sich entlang der Eckpunkte wissenschaftliche Weiterbildung sowie Marketing und Kommunikation auf und basiert auf einer Studie, die mit quantitativen empirischen Methoden umgesetzt wurde. Diese drei Themenfelder bieten sich somit für eine weiterführende Recherche und Vertiefung an.

Erstens rahmt das Themenfeld der wissenschaftlichen Weiterbildung die Ausführungen zum Bereich Marketing und Kommunikation. Hier steht die Frage im Mittelpunkt, wie Hochschulen mit dem steigenden Wettbewerbsdruck und der damit verbundenen Notwendigkeit umgehen, ihre Leistungen zu vermarkten. Bei Hanft und Simmel (2007) sowie bei Hanft und Knust (2007) werden wichtige Bereiche zum Thema Weiterbildung, lebenslanges Lernen und Vermarktung theoriegeleitet und praxisnah erläutert. Zweitens spielt das Themenfeld Marketing und Kommunikation eine zentrale Rolle in punkto Sichtbarkeit und Kommunikation von Angeboten im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung. Bei Rubens-Laarmann (2007), Bardachzi (2010) sowie Präßler (2015) werden einzelne Beispiele vorgestellt sowie Methoden zur Erfassung von Bedarfen anvisierter Zielgruppen erläutert und

dabei pädagogisch-didaktische, fachwissenschaftliche, rechtliche und betriebswirtschaftliche Aspekte in den Blick genommen. Drittens wird schließlich im Themenfeld wissenschaftliche Analysemethoden auf Literatur verwiesen, die dabei unterstützen kann, marktbezogene und zielgruppenspezifische Analysen methodisch zu planen und umzusetzen. So wird bei Schnell, Hill und Esser (2011), Backhaus et al. (2016) sowie Döring und Bortz (2016) ein allgemeiner Überblick über die Methoden der empirischen Sozialforschung gegeben, aber auch auf multivariate Analysemethoden im Speziellen eingegangen. Ergänzend zur Literatur in Buchform, sind nachfolgend noch einmal Online-Quellen zusammengetragen, die relevante Institutionen für die Recherche zu Hintergrundinformationen benennen:

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (<https://www.bmbf.de/>)
- Adult Education Survey (TNS Infratest, BMBF) (<https://www.bibb.de/de/1656.php>)
- Deutsches Institut für Erwachsenenbildung DIE Bonn (<https://www.die-bonn.de/default.aspx>)
- Deutsche Gesellschaft für Wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium (<https://dgwf.net/>)

3.3.4 Inhaltliche und methodische Reflexion des Webinars

Insgesamt konnte mit dem Webinar ein aktuelles Thema vorgestellt und für Interessierte geöffnet werden. Die Struktur der Gesamtveranstaltung ermöglichte einen flexiblen Zugang und einen interaktiven Austausch. Inhaltlich wurde mit dem Thema zielgruppenorientiertes Marketing ein Bereich angesprochen, der auf großes Interesse vor allem in den Projekten stieß, die sich noch im Prozess der Umsetzung befinden und die Planung im Bereich Marketing und Kommunikation noch vor sich haben. Methodisch erwies sich der Ansatz der doppelten Durchführung als sehr hilfreich, da so die Teilnehmenden die Möglichkeit wahrnehmen konnten, in mehr als ein Thema einzusteigen. Darüber hinaus ließen die kleinen Runden in den jeweiligen Adobe-Connect-Räumen einen intensiven Austausch und die Bearbeitung individueller Fragestellungen zu.

Aufgrund der insgesamt eher knapp bemessenen Zeit für Vortrag und Austausch wäre es eventuell hilfreich gewesen, von den Teilnehmenden vorab ein kleines Frageexposé einzuholen, um sich auf konkrete Antworten besser vorbereiten und ein tiefergehendes Feedback geben zu können.

4 Reflexion der Webinar-Reihe

Gerald Schwabe

In der Reflexion dieser Webinar-Reihe sollen zum einen die Rückmeldungen der Teilnehmenden zur Geltung kommen, die im Rahmen der Evaluation der Reihe gesammelt wurden. Zum anderen sollen die Eindrücke aus Sicht der Veranstaltungskoordination durch die WB und das NOH dargelegt werden. Die Evaluation der Webinar-Reihe erfolgte während der Abschlusspräsens im Rahmen des LinkUp!-Angebots 12 auf der Arbeitstagung der WB am 20. und 21. Juni 2018 in Berlin.

4.1 Rückmeldungen der Teilnehmenden im Rahmen der Abschlusspräsens

In der Evaluation ließen die Moderierenden vom NOH und der WB zunächst die vier Einzel-Webinare Revue passieren, indem sie eine kurze inhaltliche Zusammenfassung der vier Webinare gaben. Anschließend wurden die Teilnehmenden gebeten, zu den drei Bereichen Konzept, Transfermöglichkeiten und weitere Webinare/Webinar-Reihen ihr Feedback auf vorbereiteten Flipcharts zu sammeln.

Als Leitfragen für den Bereich *Konzept* dienten dabei folgende Stichpunkte:

- Dauer der Webinar-Reihe
- Abfolge
- Themenauswahl
- Aufbau der Einzel-Webinare
- Referierende

Hinsichtlich des Konzepts fiel das Feedback der Teilnehmenden überwiegend positiv aus. Ausdrücklich erwähnt wurden an dieser Stelle Dauer, Abfolge und Themenauswahl, die mit etwa 45 Minuten angemessene Länge der Einzel-Webinare in der berufspraktischen Perspektive, gute Praxisbeispiele und die Möglichkeit zur aktiven Teilnahme durch vorab an die Referierenden gestellte Fragen. Die Organisation der Webinar-Reihe kann somit durchaus als gelungen bezeichnet werden. Besonderen Anklang bei den Teilnehmenden fand das zweite Webinar der Reihe mit den parallelen Kurzvorträgen zur Perspektive der Förderprojekte. Als einziger Kritikpunkt zu diesem Webinar wurde die Einteilung in die Kleingruppen genannt. Die Einteilung wurde von den Moderierenden der WB und des NOH per Abfrage im Chat und manuellem Einsortieren vorgenommen. Hierbei ist den Organisierenden leider nicht immer die richtige Auswahl geglückt, sodass manche Teilnehmende in einigen Fällen falsch zugeordnet wurden und nicht die gewünschten Vorträge hören konnten. Hier gilt es für die WB und das NOH, für etwaige Wiederholungen eines solchen Formats einen besseren und zuverlässigeren Weg zur Einteilung der Kleingruppen zu finden.

Eine andere Anregung seitens der Teilnehmenden war die Ausweitung der Diskussionen zwischen den Teilnehmenden und dem Referierenden sowie den Teilnehmenden untereinander. Grundsätzlich befürworteten die WB und das NOH einen solchen erhöhten Diskussionsanteil. Es stellt sich allerdings die Frage, ob zugunsten von mehr Diskussion inhaltliche Teile seitens der Referierenden wegfallen oder ob die Webinare insgesamt länger ausfallen sollten. Da die Rückmeldungen eine Länge der einzelnen Webinare von etwa 45 Minuten als angemessen beschrieben, erscheint zumindest eine deutliche Verlängerung nicht vorteilhaft. Darum wäre es für die nächste Webinar-Reihe zu erwägen, eine Länge der einzelnen Webinare von etwa 60 Minuten auszuprobieren.

Für den Bereich *Transfermöglichkeiten* wurden folgende Stichpunkte als Hilfestellung vorgegeben:

- Übertragbarkeit/Anwendbarkeit der Themen/Inputs auf eigene Maßnahmen
- Hilfestellung allgemein
- Was blieb inhaltlich unbeantwortet?

Im Bereich Transfermöglichkeiten wurde unter anderem zurückgemeldet, dass der Austausch mit den übrigen Teilnehmenden der Webinare über deren Erfahrungen als sehr gewinnbringend empfunden wurde. Dies spricht vonseiten der WB und des NOH auch für einen höheren Anteil an Diskussionen. Eine kritische Anmerkung in diesem Bereich hebt hervor, dass die Umsetzung des Gelernten im eigenen Arbeitsbereich oder im eigenen Projekt nur verzögert erfolgen kann, dass also nur Maßnahmen behandelt wurden, deren Erfolge bei der Umsetzung erst später sichtbar werden. Dies ist allerdings aus Sicht der WB und des NOH der Materie (Bildungs-)Marketing und deren komplexen Prozessen geschuldet und somit nicht als Kritik an den vorgestellten Inhalten aufzufassen.

Im Bereich *weitere Webinare/Webinar-Reihen* stand neben der Frage nach weiteren Ideen oder Wünschen auch Raum für allgemeine Anmerkungen und generelles Feedback zur Verfügung.

Als Themenwünsche für zukünftige Webinare oder Webinar-Reihen wurden die Stichworte „Finanzierungsmöglichkeiten“ und „Bildungsprozessbegleitung der implementierten Weiterbildungsangebote“ aufgeführt. Zum Stichwort Finanzierungsmöglichkeiten konnten das NOH und die WB direkt auf ein anderes Webinar hinweisen, welches das NOH am 09.10.2018 veranstaltet hat. Dem Wunsch nach „Bildungsprozessbegleitung“ hoffen das NOH und die WB in der nächsten Webinar-Reihe ein Stück weit gerecht zu werden, die im ersten Quartal 2019 stattfinden soll. Eine kurze Vorschau hierzu wird in Kapitel 5 gegeben.

4.2 Eindrücke aus Sicht der Koordination

Die Rückmeldungen der Teilnehmenden decken sich im Wesentlichen mit den Eindrücken der WB und des NOH als Veranstaltende. Auch aus Veranstaltenden-Perspektive halten die WB und das NOH die Webinar-Reihe „Bildungsmarketing“ insgesamt für gelungen. Dass es erreicht werden konnte, innerhalb der Reihe aus theoretischer Perspektive, aus Perspektive der Förderprojekte und auch aus Perspektive der Berufspraxis auf die Thematik Bildungsmarketing zu blicken, sorgte für eine sehr vielfältige Veranstaltungsreihe. Dadurch, dass die Einzel-Webinare in sich geschlossen und nicht Voraussetzung für den Besuch der folgenden Webinare waren, ist es gelungen, auch Teilnehmende anzusprechen, die nur gezielt ein oder mehrere Einzel-Webinare besuchen wollten. Aufgrund der drei verschiedenen Perspektiven konnten Referierende aus sehr unterschiedlichen Kontexten für die einzelnen Webinare gewonnen werden. Eine solche Heterogenität unter den Referierenden fanden das NOH und die WB als Veranstaltende sehr gewinnbringend und interessant. Dieser Eindruck spiegelte sich auch in den Rückmeldungen der Teilnehmenden wider, in denen die Qualität der Referierenden ausdrücklich hervorgehoben wurde.

Besonders erfreuten die Veranstaltenden die positiven Rückmeldungen zu dem innovativen Format des zweiten Webinars mit Kurzvorträgen in den Kleingruppen. Die genannte und berechtigte Kritik zur Einteilung in die Kleingruppen wurde intern ebenfalls identifiziert. Bei einer potenziellen Wiederholung des Formats werden das NOH und die WB hier situativ anders vorgehen. Durch die kurzfristige Abfrage hinsichtlich der Vortragszuteilung ergab sich auch eine unausgeglichene Verteilung innerhalb der Kleingruppen, sodass die Referierenden zum Teil nur wenige Besucher ihrer Vorträge verzeichnen konnten. Dies ist aus Sicht der Veranstaltenden für die jeweiligen Referierenden bedauerlich und insgesamt nicht wünschenswert. Möglicherweise ließe sich die Zuteilung über eine Abfrage vor dem Webinar mit Erstwunsch/Zweitwunsch/Drittwunsch zuverlässiger und ausgewogener gestalten. Dies setzt allerdings wiederum den Einsatz einer geeigneten Plattform, wie eines Lernmanagementsystems, voraus und eine gleichmäßige Einteilung bedingt eine verbindliche Teilnahme an dem Webinar. Andere Lösungsansätze wären der Einsatz von mehr Moderierenden, um einen günstigeren Betreuungsschlüssel zu erreichen oder den Teilnehmenden mehr Rechte im Webinar einzuräumen, damit sie sich selbst einteilen können. Letzteres könnte allerdings negative Nebeneffekte haben, da sich die Rechte in Adobe Connect nur in drei Stufen und nicht dezidiert für einzelne Funktionen zuteilen lassen. Aus diesem Grund ist eine Vergabe von mehr Rechten für die Teilnehmenden nicht ratsam.

Die Möglichkeit, vorab konkrete Fragen oder Bedarfe an die Referierenden zu übermitteln, wurde gut angenommen. Dadurch, dass die Referierenden zum Teil explizit und ausführlich auf die Fragen eingingen, konnte die

Veranstaltungsreihe aus Sicht der Organisierenden noch ein Stück weit zielführender und nützlicher für die Teilnehmenden gestaltet werden.

Aus Sicht der Veranstaltenden bedauerlich war (auch) bei dieser Webinar-Reihe das Verhältnis zwischen den Anmeldungen zu den Webinaren und den tatsächlich teilnehmenden Personen. So erschienen im Schnitt nur etwa 50 Prozent der angemeldeten Teilnehmenden zu den Webinaren. Solche Erfahrungen haben die WB und das NOH auch schon bei anderen Webinaren gemacht (Stöter et al., 2018). Über mögliche Gründe soll an dieser Stelle nicht vertieft diskutiert werden. Als Konsequenz aus diesen Erfahrungen stellt sich für die WB und das NOH die Frage, wie eine Anmeldung zu Webinaren oder anderen niederschwelligen Angeboten verbindlicher gestaltet werden kann oder wie die Anzahl der tatsächlich Teilnehmenden erhöht werden kann. Eine Idee ist, zwei E-Mails zur Erinnerung an die angemeldeten Teilnehmenden zu verschicken, eine etwa eine Woche vor Beginn des Webinars und die zweite einen Tag vor Beginn. In beiden E-Mails könnte explizit die Bitte um eine Abmeldung beinhaltet sein, falls der Termin doch nicht wahrgenommen werden kann oder möchte. Auch eine vermehrte Bewerbung der möglichen Teilnahmebescheinigungen könnte aus Perspektive der Veranstaltenden einen zusätzlichen Anreiz darstellen, die Webinare zu besuchen. Bei dieser Webinar-Reihe wurde lediglich am Anfang auf die Möglichkeit einer solchen Teilnahmebescheinigung hingewiesen. Dies könnte explizit in den jeweiligen Erinnerungs-Mails wiederholt werden. Schlussendlich können aus Sicht von WB und NOH vor allem weiterhin qualitativ hochwertige und spannende Webinare oder Webinar-Reihen für eine hohe Anzahl an tatsächlich Teilnehmenden sorgen.

Dass sowohl eine Auftakt- als auch eine Abschlussveranstaltung in Präsenz stattgefunden haben, stellt für die Organisierenden einen echten Mehrwert für die Webinar-Reihe dar. Bei der Auftaktveranstaltung konnten die Teilnehmenden sich zumindest ein Stück weit kennenlernen, was in den Webinaren in der Form aus Zeitgründen nicht möglich war. Zudem konnten potenziell Interessierte aufgrund der inhaltlichen Vorschau besser einschätzen, ob es sich für sie lohnt, die Webinar-Reihe oder einzelne Webinare aus der Reihe zu besuchen, und die bei der Anmeldung gesammelten Fragen an die Referierenden konnten präzisiert und ergänzt werden. Die Abschlussveranstaltung als Zeitpunkt zur Evaluation der Reihe zu nutzen, ist aus Perspektive der Veranstaltenden hilfreich, da Anmerkungen oder Kritik im direkten, persönlichen Austausch bisweilen leichter zu verstehen und handzuhaben sind. In einer Rückmeldung zur Abschlussveranstaltung wurde bedauert, dass in selbiger ausschließlich eine inhaltliche Zusammenfassung der Einzel-Webinare geboten und eine Auswertung vorgenommen wurde. Hier könnte darüber nachgedacht werden, bei zukünftigen Webinar-Reihen mit einer Abschlussveranstaltung in Präsenz noch einen inhaltlichen Input während dieser Präsenz zu liefern. Ein solcher Input darf allerdings aus Sicht der Koordinierenden kein Selbstzweck sein, sondern sollte inhaltlich und didaktisch sinnvoll sein und den Teilnehmenden einen Mehrwert bieten.

5 Offene Fragen und Ausblick

Gerald Schwabe

Durch die große Vielfalt der Förderprojekte ergeben sich für die Mitarbeitenden viele verschiedene Ansprüche und Wünsche an die Thematik Bildungsmarketing. Daraus resultieren auch viele unterschiedliche Fragen an die berufspraktischen Expert*innen und die Referierenden aus den Förderprojekten. Dass in der Veranstaltungsreihe alle Fragen der Teilnehmenden zum Thema Bildungsmarketing beantwortet und alle Bedarfe gedeckt werden konnten, erscheint nicht realistisch. In den Einzel-Webinaren blieben jedoch keine Fragen offen, sodass der jeweilige Informationsbedarf gesättigt wirkte. Dies lag vor allem bei der berufspraktischen Perspektive der Reihe an der Möglichkeit, vorab Fragen an die Referierenden stellen zu können, was von den Teilnehmenden gut angenommen wurde. Gleichzeitig würde die Materie Bildungsmarketing sicherlich genügend Aspekte für weitere Veranstaltungen zu diesem Thema bieten, beispielsweise durch Einzelfallbetrachtungen von anderen Förderprojekten oder zielgruppenspezifische Angebote an Marketingzuständige in den Förderprojekten oder deren Projektleitende.

Wie in der Reflexion der Webinar-Reihe in Kapitel 4 dargelegt, ist Marketing und somit auch Bildungsmarketing zumeist ein länger andauernder Prozess mit verschiedenen Einzelmaßnahmen. Mögliche Effekte der einzelnen Maßnahmen zeigen sich vielfach erst mit zeitlicher Verzögerung. Aus diesem Grund wäre ein Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmenden der Webinar-Reihe zu einem späteren Zeitpunkt interessant, beispielsweise in einem weiteren Webinar ein halbes Jahr später. Hier könnten die Teilnehmenden sich über ihre Erfahrungen austauschen, darüber berichten, ob und wieweit Tipps oder Gelerntes umgesetzt werden konnte und welche Erträge diese Maßnahmen gebracht haben.

Auch wenn das Webinar mit Adobe Connect als Medium im Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ mittlerweile vielen Mitarbeitenden der Förderprojekte geläufig sein dürfte, treten bisweilen technische Schwierigkeiten auf. Probleme mit den Audioeinstellungen können mithilfe der Moderierenden häufig direkt im Webinar-Raum gelöst werden. Diejenigen Teilnehmenden, die aufgrund technischer Schwierigkeiten allerdings gar nicht erst den Webinar-Raum betreten können, werden dementsprechend von den Moderierenden nicht erreicht. Um solche möglichen Probleme mit der Technik auszuschließen, könnte ein kleiner Troubleshooting Guide erarbeitet werden, welcher den Teilnehmenden im Anhang an die E-Mails zur Terminerinnerung übermittelt oder an sonstiger prominenter Stelle platziert wird.

Wie schon die letzte Webinar-Reihe „Anrechnung und Anerkennung“ hat diese Webinar-Reihe „Bildungsmarketing“ gezeigt, dass das Konzept einer mehrteiligen Reihe von Webinaren, die zwar thematisch gekoppelt sind, didaktisch aber nicht streng linear aufeinander aufbauen, gut funktioniert. Für die Teilnehmenden besteht die Möglichkeit, gezielt einzelne Webinare oder die komplette Reihe zu besuchen. Keine Verpflichtung zu haben, alle Termine wahrnehmen zu müssen, kann die Hürde senken, an einzelnen Webinaren teilzunehmen. Dieses Konzept soll in der folgenden Webinar-Reihe wieder so umgesetzt werden.

Eine solche weitere Webinar-Reihe ist für das erste Quartal 2019 geplant. Thematisch soll es bei dieser Reihe um den Prozess der Implementierung von Studienangeboten oder Strukturen in der wissenschaftlichen Weiterbildung gehen. Dabei steht das „Peer Learning“ im Vordergrund: So sollen Mitwirkende aus Förderprojekten der 1. Wettbewerbsrunde ihre Erfahrungen und ihre Erkenntnisse im Implementierungsprozess an Mitarbeitende der Förderprojekte der 2. Wettbewerbsrunde weitergeben. Dadurch können die Projekte der 2. Wettbewerbsrunde in ihren Bestrebungen zur Implementierung eigener Angebote oder Strukturen unterstützt werden und gleichzeitig werden der Austausch und die Vernetzung zwischen den beiden Wettbewerbsrunden und den Förderprojekten gesteigert.

6 Literaturverzeichnis

- Arnold, Marlen; Wetzels, Kathrin; Maschwitz, Annika; Dobmann, Bernd & Zawacki-Richter, Olaf (2013). Gemeinsame Entwicklung von Studiengängen in nachhaltigen Kooperationsstrukturen der wissenschaftlichen Weiterbildung. In Helmut Vogt (Hrsg.), *Wächst zusammen, was zusammengehört? Wissenschaftliche Weiterbildung – Berufsbegleitendes Studium – Lebenslanges Lernen* (S. 135-143). Bielefeld: DGWF.
- Arnold, Marlen; Zawacki-Richter, Olaf; Haubenreich, Jutta; Röbbken, Heinke & Götter, Roman (Hrsg.). (2017). Entwicklung von wissenschaftlichen Weiterbildungsprogrammen im MINT-Bereich. Münster: Waxmann.
- Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Plinke, Wulff & Weiber, Rolf (2016). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung* (14., überarbeitete und aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. Abgerufen von <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-662-46076-4>
- Banscherus, Ulf (2013). *Erfahrungen mit der Konzeption und Durchführung von Nachfrage- und Bedarfsanalysen für Angebote der Hochschulweiterbildung. Ein Überblick*. Abgerufen von https://de.offene-hochschulen.de/fyls/20/download_file
- Bardachzi, Claudia (2010). *Zwischen Hochschule und Weiterbildungsmarkt. Programmgestaltung berufsbegleitender Studiengänge*. Münster: Waxmann.
- Bernecker, Michael (2000). Bildungsmarketing. *GdWZ*, (3), 127-129.
- Bernecker, Michael (2001). *Bildungsmarketing: ein dienstleistungsorientierter Ansatz für kommerzielle Bildungsanbieter unter besonderer Berücksichtigung strategischer Aspekte*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.
- Bernecker, Michael (2007). *Bildungsmarketing* (3. Auflage). Bergisch-Gladbach: Johanna.
- Bernecker, Michael (2009). Bildungsmarketing. In Michael Gessler (Hrsg.), *Handlungsfelder des Bildungsmanagements. Ein Handbuch* (S. 183-220). Münster: Waxmann.
- Böttcher, Wolfgang; Högbe, Nina & Neuhaus, Julia (2010). *Bildungsmarketing*. Weinheim: Beltz.
- Breitenberger, Ingrid; Haubenreich, Jutta & Tu, Clara (2017): Strategische Marktanalyse in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Eine systematische Analyse von Weiterbildungsangeboten im MINT-Bereich in fünf Schritten. In Marlen Arnold, Olaf Zawacki-Richter, Jutta Haubenreich, Heinke Röbbken & Roman Götter (Hrsg.), *Entwicklung von wissenschaftlichen Weiterbildungsprogrammen im MINT-Bereich* (S. 17-32). Münster: Waxmann.
- Bruhn, Manfred (1995). *Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung*. Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler.
- Dollhausen, Karin & Mickler, Regine (2012). *Kooperationsmanagement in der Weiterbildung*. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Döring, Nicola & Bortz, Jürgen (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5., vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage). Heidelberg: Springer. Abgerufen von <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Ehlers, Ulf-Daniel (2015). *Die duale Hochschule Baden-Württemberg. Innovative Bildungsprozesse auf der Schnittstelle von beruflicher und akademischer Bildung*. DHBW. Abgerufen von https://www.bibb.de/dokumente/pdf/a33_praesentation_ehlers.pdf
- Hanft, Anke; Brinkmann, Katrin; Kretschmer, Stefanie; Maschwitz, Annika & Stöter, Joachim (2016). *Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen*. Münster: Waxmann.
- Hanft, Anke & Knust, Michaela (Hrsg.). (2007). *Weiterbildung und lebenslanges Lernen in Hochschulen. Eine internationale Vergleichsstudie zu Strukturen, Organisation und Angebotsformen*. Münster: Waxmann.
- Hanft, Anke & Simmel, Annika (Hrsg.). (2007). *Vermarktung von Hochschulweiterbildung. Theorie und Praxis*. Münster: Waxmann.

- Hans, Dirk & Bernecker, Michael (2017). *Bildungs- und Wissenschaftsmarketing. Studienmaterial des Center für lebenslanges Lernen C3L für den berufsbegleitenden Studiengang Bildungs- und Wissenschaftsmanagement (MBA)* (11., überarbeitete Auflage). Oldenburg: Carl von Ossietzky Universität – Center für lebenslanges Lernen C3L.
- Haubenreich, Jutta & Breitenberger, Ingrid (2017). Marke und Geschäftsmodell am Beispiel einer Bildungsallianz Entwicklung einer Kooperationsmarke – Beratung, Unterstützungsangebote und Services. In Marlen Arnold, Olaf Zawacki-Richter, Jutta Haubenreich, Heinke Röbbken & Roman Götter (Hrsg.), *Entwicklung von wissenschaftlichen Weiterbildungsprogrammen im MINT-Bereich* (S. 444-453). Münster: Waxmann.
- Hermann-Ruess, Anita & Ott, Max (2014). *Das gute Webinar. Das ganze Know How für bessere Online-Präsentationen, ein Praxisratgeber: Online präsentieren und Kunden gewinnen* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Vieweg. Abgerufen von <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-03859-5>
- Hillebrecht, Steffen W. (2001). *SchulMarketing*. Rinteln: Merkur.
- Judd, Vaughan C. (1987). Differentiate with the 5th P: People. *Industrial Marketing Management*, 16 (4), 241-247.
- Konegen-Grenier, Christiane & Winde, Mathias (2011). *Bildungsinvestitionen der Wirtschaft. Ausgaben der Unternehmen für Studierende und Hochschulen*. Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Abgerufen von https://www.wissenschaftsmanagement-online.de/sites/www.wissenschaftsmanagement-online.de/files/migrated_wimoarticle/bildungsinvestitionen_der_wirtschaft.pdf
- Kotler, Philip (1978). *Marketing für Nonprofit-Organisationen*. Stuttgart: Poeschel.
- Kovács, Steve (2017). *Vorarbeiten zum Praxisleitfaden Kooperation zwischen Hochschulen und Unternehmen in der Wissenschaftlichen Weiterbildung*. Albstadt.
- Kovács, Steve; Beuter, Jana & Schunk, Martin (2017). *Zusammenfassung der Vorarbeiten zur Studie „Wissenschaftliche Weiterbildung als Baustein der betrieblichen Personalentwicklung – Entwicklung eines Praxisleitfadens für Weiterbildungseinrichtungen an deutschen Hochschulen“*. Albstadt.
- Lemmens, Markus & Schröder-Kralemann, Ann-Kathrin (2012). *Praxis Quartäre Bildung. Wissenschaftliche Weiterbildung für die Wirtschaft. Firmenbedarf ermitteln – Hochschulen suchen – Kooperation moderieren*. Bonn: Lemmens Medien.
- Mankiw, Nicholas Gregory & Taylor, Mark P. (2012). *Grundzüge der Volkswirtschaftslehre* (5., überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Maschwitz, Annika (2014). *Universitäten, Unternehmen, Kooperationen: Kooperationen zwischen öffentlichen Universitäten und Wirtschaftsunternehmen im Bereich weiterbildender berufsbegleitender Studiengänge*. Münster: MW-Wissenschaft.
- Meffert, Heribert (1997). *Marketing* (8. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, Heribert (2000). *Marketing* (9. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, Heribert & Bruhn, Manfred (1995). *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden*. Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, Heribert & Bruhn, Manfred (1997). *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph & Kirchgeorg, Manfred (2012). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele* (11., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler

- Meyer-Guckel, Volker; Schönfeld, Derk; Schröder, Ann-Katrin & Ziegele, Frank (2008). *Quartäre Bildung – Chancen der Hochschulen für die Weiterbildungsnachfrage von Unternehmen*. Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.
- Präßler, Sarah (2015). Bedarfsanalyse. Forschungsbericht zu Bedarfen individueller Zielgruppen. In Wolfgang Seitter, Michael Schemmann & Ulrich Vossebein (Hrsg.), *Zielgruppen in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Empirische Studien zu Bedarf, Potential und Akzeptanz* (S. 61-188). Wiesbaden: Springer VS.
- Rubens-Laarmann, Anne (2007). Marketing für die universitäre Weiterbildung am Beispiel des Zentrums für Weiterbildung an der Universität Dortmund. *Discussion papers des Zentrums für Weiterbildung Universität Dortmund*, 2007 (1). DOI: 10.17877/DE290R-15348
- Schneiderberg, Christian & Teichler, Ulrich (2010). Partnerschaften von Hochschulen und Unternehmen – Erfahrungen im europäischen Vergleich. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 32 (3), 8-31
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B. & Esser, Elke (2011). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (9., aktualisierte Auflage). München: Oldenbourg.
- Seitter, Wolfgang; Schemmann, Michael & Vossebein, Ulrich (2015). Einleitung. In Wolfgang Seitter, Michael Schemmann & Ulrich Vossebein (Hrsg.), *Zielgruppen in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Empirische Studien zu Bedarf, Potential und Akzeptanz* (S. 15-22). Wiesbaden: Springer VS.
- Simon, Bernd (2005). Neue Geschäftsmodelle für Bildungsangebote von Hochschulen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Special Issue 2/2006, 105-123.
- Spengel, Andreas (2005). *Allianzen in der Markenführung. Ansatz zur Planung kooperativer Markenstrategien*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Stöter, Joachim; Hanak, Helmar; Kaiser, Alik; Lorz, Franziska; Städler, Michael & Seger, Mario Stephan (2018). *Webinar Recap. Reflexion und Dokumentation der Webinar-Reihe Anrechnung und Anerkennung*. Abgerufen von https://de.offene-hochschulen.de/fyls/4377/download_file_inline
- Sturm, Nico & Spenner, Katharina (Hrsg.). (2018). *Nachhaltigkeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Beiträge zur Verankerung in die Hochschulstrukturen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Tonnemacher, Jan (1998). Mitarbeiterkommunikation. In Klaus Merten & Rainer Zimmermann (Hrsg.), *Das Handbuch der Unternehmenskommunikation* (S. 99-105). Neuwied: Luchterhand.
- Vernau, Katrin & Hauptmann, Maren (2014). *Unternehmen lernen Online – Corporate Learning im Umbruch*. München: Roland Berger Strategy Consultants. Abgerufen von https://uhlberg-advisory.de/wp-content/uploads/2017/06/Roland_Berger_TAB_Corporate_Learning_D_20140602.pdf

7 Dozent*innen- und Autor*innenprofile

Gerald Schwabe

Gerald Schwabe studierte Informatik mit den Schwerpunkten Multimedia und Internet an der Hochschule Emden/Leer. Nach mehreren Jahren als Softwareentwickler in der freien Wirtschaft studierte er zusätzlich Pädagogik mit dem Fokus auf Bildungsmanagement und Weiterbildung an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Seit Oktober 2017 ist Gerald Schwabe wissenschaftlicher Mitarbeiter am Wolfgang Schulenberg-Institut. Dort ist er für den Bereich Bildungstechnologie zuständig und beschäftigt sich mit online-gestütztem Micro-Learning.

Seit Juni 2018 ist Gerald Schwabe zusätzlich als Projektmitarbeiter in der wissenschaftlichen Begleitung des Bundesländer-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ tätig.

Jutta Haubenreich

Jutta Haubenreich ist seit 2015 Leiterin des Geschäftsfelds Geförderte Bildungsprojekte bei der Fraunhofer Academy mit dem Schwerpunkt nationale Bildungsprojekte und interne Förderprojekte. Nach ihrem Studium der Kommunikationswissenschaft und Psycholinguistik an der LMU München begann sie 2009 als Bildungsreferentin für die Fraunhofer Academy und verantwortet seither das Management der Fraunhofer-Weiterbildungsprogramme im Bereich Energie und Nachhaltigkeit.

Von November 2011 bis September 2017 war sie verantwortliche Koordinatorin des BMBF-Verbundprojektes „mint.online: Berufsbegleitende Studienangebote in MINT-Fächern“ für Fraunhofer. Seit 2015 ist sie außerdem Doktorandin am Lehrstuhl für empirische Kommunikationswissenschaft am Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung der LMU München

Steve Kovács

Steve Kovács studierte Betriebswirtschaftslehre, Steuerrecht, europäisches Verwaltungsmanagement in Ravensburg, Ludwigsburg und Brühl/Berlin. Nach Abschluss seiner Studienzeit verantwortete er das Amt für Wirtschafts- und Strukturförderung im Landkreis Sigmaringen. In dieser Aufgabe unterstützte er Gründer und KMU bei der Fördermittelakquise, Geschäftsmodellinnovation und Unternehmensansiedlung. 2007 wechselte er an die Hochschule Albstadt-Sigmaringen. Hier verantwortet er den Auf- und Ausbau von Kooperationen mit Unternehmen, Behörden, Verbänden und Hochschulen – insbesondere im IT-Bereich. Seit 2018 ist er hochschulübergreifend für das Innovations- und Transfermanagement zuständig. Forschungsseitig beschäftigt sich Steve Kovács mit digitalen Geschäftsmodellen, Kooperations- und Wissensmanagement.

Dr. Iren Schulz

Dr. Iren Schulz ist Kommunikationswissenschaftlerin und Medienpädagogin. Sie ist derzeit verantwortlich für die Koordination des Netzwerks Offene Hochschulen an der Bauhaus-Universität Weimar sowie Dozentin im Masterstudiengang Kinder- und Jugendmedien und im Studiengang Pädagogik der Kindheit an der Universität Erfurt. Sie verfügt über umfangreiche Projekt- und Forschungserfahrungen im Bereich Kommunikation und digitale Medien und führt seit über zehn Jahren Fortbildungen, Workshops und Projekte durch. Mehr Informationen unter www.irenschulz.de.

